

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Možnosti prevence potenciálních krizí ve vybraném podniku
Possibilities of Potential Crises Prevention in the Selected Company

Student:	Bc. Kateřina Fojtů
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Fojtů**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Možnosti prevence potenciálních krizí ve vybraném podniku

Possibilities of Potential Crises Prevention in the Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska krizového managementu a prevence krizí
 3. Charakteristika podniku zvoleného pro aplikaci preventivních kroků
 4. Vytvoření krizového profilu podniku
 5. Návrhy vyplývající z analýzy současného stavu a sestavení krizového profilu podniku
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva. Podnik v časech krize. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.
MOELLER, Scott. Surviving M&A. Make the Most of Your Company Being Acquired.
Chichester: Wiley, 2009. ISBN 978-0-470-77938-5.
SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. vyd. Praha:
Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marie Mikušová, Ph. D.

Datum zadání: 25. 11. 2011

Datum odevzdání: 27. 4. 2012

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 26. dubna 2012

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Marii Mikušové, Ph.D., za užitečné rady a vedení při zpracovávání, a dále paní Ing. Miroslavě Veselé, ekonomu společnosti MINOS-IMS, s. r. o., za zpřístupnění potřebných informací.

OBSAH

1.	Úvod	3
2.	Teoretická východiska krizového managementu a prevence krizí.....	4
2.1	Příčiny neúspěchu v podnikání	4
2.2	Slovo „krize“	5
2.3	Druhy krizí	6
2.4	Podnikové krize.....	7
2.4.1	<i>Typologie podnikových krizí.....</i>	7
2.4.2	<i>Příčiny a zdroje krize</i>	8
2.4.3	<i>Krizový vývoj</i>	9
2.4.4	<i>Základní ochrana před krizí</i>	10
2.5	Pojetí rizika a nejistoty	11
2.5.1	<i>Analýza a řízení rizik.....</i>	12
2.5.2	<i>Proces řízení rizik.....</i>	13
2.5.3	<i>Klasifikace rizik.....</i>	14
2.6	Posuzování podnikové situace	15
2.6.1	<i>PEST analýza</i>	15
2.6.2	<i>Porterův model konkurenčních sil.....</i>	16
2.6.3	<i>Finanční analýza</i>	17
2.6.4	<i>SWOT analýza</i>	24
2.7	Krizové řízení	26
2.7.1	<i>Tři přístupy ke krizovému řízení.....</i>	25
2.7.2	<i>Analýza krizových situací.....</i>	26
2.7.3	<i>Možnosti využívané pro řešení krize.....</i>	29
2.7.4	<i>Krizový scénář.....</i>	30
2.7.5	<i>Krizový plán.....</i>	31
2.7.6	<i>Tvorba krizového scénáře a krizového plánu.....</i>	31
2.7.7	<i>Výběr krizové strategie</i>	32
3.	Charakteristika podniku	34
3.1	Obecný profil společnosti.....	34
3.2	Organizační struktura	35
3.3	Pohled do minulosti.....	36
3.4	Charakter poskytovaných služeb.....	37

4.	Krizový profil podniku.....	40
4.1	PEST analýza	41
4.2	Porterův model konkurenčních sil	46
4.3	Finanční analýza	48
4.3.1	<i>Analýza rentability</i>	49
4.3.2	<i>Analýza likvidity</i>	51
4.3.3	<i>Analýza aktivity</i>	52
4.3.4	<i>Analýza zadluženosti</i>	54
4.4	SWOT analýza.....	55
4.4.1	<i>Analýza příležitostí pro rozvoj firmy</i>	55
4.4.2	<i>Analýza hrozeb firmy</i>	57
4.4.3	<i>Analýza silných stránek firmy</i>	59
4.4.3	<i>Analýza slabých stránek firmy</i>	62
4.5	Potenciální ohniska krize.....	63
4.6	Krizové scénáře a plány.....	69
4.7	Krizová strategie.....	78
5.	Návrhy a doporučení	81
6.	Závěr.....	85
	Seznam použité literatury	81
	Seznam zkratk	85
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	90
	Seznam vzorců	91
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	92
	Seznam příloh.....	93

1. Úvod

Všechny podniky se nyní ocitají v relativně novém globalizovaném prostředí, které je nebezpečnější a záladnější než kdykoliv předtím. Události přicházejí s větší dynamikou a často nepozorovaně a bez větších příznaků. Tím je dáno, že je podniková sféra mnohem náchylnější k nákazám, než tomu bylo v minulosti. Tématem diplomové práce byly proto zvoleny možnosti prevence potenciálních krizí, sloužící jako podklad pro ochranu proti krizovým situacím.

Teoretická východiska práce budou aplikována na společnost MINOS-IMS, s.r.o. Jedná se o bezpečnostní agenturu působící na českém trhu již šestnáct let, a přestože dnes již patří svou velikostí i obratem mezi malé podniky, má za sebou bohatou historii. Hlavní podnikatelská činnost společnosti spočívá v poskytování služeb k zajištění ochrany majetku a osob a to nejen ostrahou fyzickou, ale i elektronickou zabezpečovací signalizací. Dále zabezpečuje úklid a správu budov a detektivní služby. Má několik stálých a významných zákazníků, kteří oceňují především exkluzivní přístup a pružné reakce na jejich požadavky.

První kapitola diplomové práce bude obsahovat teoretickou rovinu krizového managementu, včetně metod pro zhodnocení výkonnosti a prostředí společnosti. Mezi zmiňované analýzy prostředí se zařadí PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil, finanční analýza a SWOT analýza. Do teoretické části bude zahrnuta také klasifikaci rizik a postup jejich analýzy a vyhodnocení. Následně se uvedou správné kroky pro identifikaci a analýzu krizových situací a strategie využívané pro řešení krize. Další částí bude charakteristika společnosti MINOS-IMS, s.r.o., která popíše její organizační strukturu, pohled do minulosti a charakter poskytovaných služeb.

Praktická část začne vyhodnocením jak vnějšího, tak vnitřního podnikového okolí společnosti MINOS-IMS pomocí výše zmíněných analýz. Zjištěné informace budou shrnuty ve schématu SWOT analýzy, která vyobrazí silné a slabé stránky společnosti, včetně jejich příležitostí a hrozeb. Poté se pro tři nejzávažnější ohniska krize vyhotoví krizové scénáře a krizové plány. Nakonec budou na základě míry ohrožení podniku vybrány krizové strategie, které by bylo vhodné pro prevenci krizí použít.

Závěr diplomové práce bude obsahovat několik doporučení a návrhů na zlepšení současné podnikové situace a na zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

Cílem analýzy společnosti MINOS-IMS je nalézt potenciální ohniska krize a stanovit vhodná opatření pro zamezení jejich propuknutí.

2. Teoretická východiska krizového managementu a prevence krizí

Je všeobecně známo, že většina nových firem vzniká s nedostatkem znalostí a zkušeností, jinými slovy podceněním rizik. Největší riziko hrozí prakticky každému podniku (ale i jinému subjektu) v souvislosti se změnami, ať už vnitřními nebo vnějšími. Chce-li být podnikatel v rámci svého podnikání úspěšný, musí pružně reagovat na vývoj společnosti a vůbec celého světa, přizpůsobovat se a provádět kontinuální změny. Je to pro mnohé obtížné, ale právě díky překonávání krizových situací se vlastníci podniků a manažeři stávají tvůrci pokroku a příznivého vývoje svých společností.

2.1 Příčiny neúspěchu v podnikání

Devadesátá léta minulého století byla zasažena transformací jak politickou, tak společenskou i ekonomickou a zároveň spojena s návratem krize do systému. Díky liberalizaci byl vytvořen větší prostor pro podnikání a řada lidí chtěla využít příležitosti. Začínající podnikatelé ale měli často naivní představy a málo zkušeností. Dnes je můžeme rozdělit do tří skupin – jedna skupina stále podniká, druhá má problémy s orgány činnými v trestním řízení a třetí již zcela vymizela. Příčin neúspěchu těchto firem mohlo být několik. Mnoho manažerů a podnikatelů se dlouho tvářilo, jakoby se jich krize vůbec netýkala, problémy byly přehlíženy a na zjištěné překážky obvykle nebyla žádná reakce.¹

Proto byla řada podniků v situaci, kdy o svých problémech věděli, ale nikdo o nich nechtěl hovořit, natož pak je řešit. I to je možná důvod, proč se těmto problémům říká „tiší zabijáci“ organizační efektivit. Mezi nejčastější „zabijáky“ patří zejména:

- nejasná strategie,
- konflikt priorit,
- neefektivní vrcholové vedení,
- nevhodný řídicí styl,
- špatná komunikace (nejčastěji vertikální)
- neuspokojivá koordinace funkcí (například prodeje)
- nedostatek řídicích schopností vedení,
- nedostatečná motivace pracovníků.²

¹ NOSEK, Jakub. *Manažerské katastrofy*. Brno: Computer Press, 2011

² SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2010, s. 74

Psychologické faktory jsou nejčastější příčinou, proč se lidé obávají nahlas mluvit o problémech v podniku. Zahrnují obavy z možných komplikací v kariéře, strach z reakcí nejen spolupracovníků, ale i vedení. Mohou navíc nabýt pocitu, že je stejně malá naděje na změnu situace, ať na rizikovou událost upozorní či nikoliv, proto se raději ani nesnaží. Je nutné vytvářet v podniku otevřené prostředí, kde se zaměstnanci nebudou bát vyjádřit svůj názor a nahlas mluvit o problémech, kterých si všimli nebo které se jich týkají. Bariéra v komunikaci může nastat i v případě, dojde-li k fúzi či akvizici společností. Ať už jsou důvody jakékoliv (finanční, strategické), s největší pravděpodobností dojde k propouštění řady zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti. Je logické, že strach o místo budou mít téměř všichni pracovníci. Většina z nich se bude snažit zůstat u společnosti co nejdéle a tvrdě o jakoukoliv práci bojovat. Snadno proto sklouznou k pozici tichých pozorovatelů, kteří na problémy v podniku nahlas neupozorňují.³

2.2 Slovo „krize“

Krize má svůj původ ve starořeckém slově krino, které znamená v češtině vybírat, rozhodovat, posuzovat neboli měřit mezi dvěma opačnými variantami. Později z něj vzniklo slovo krisis, kterým byla vyjadřována rozhodná chvíle nebo doba, samo rozhodnutí nebo nesnáze. Odtud už je kousek k české krizi, anglické crisis či německé Krise.⁴

Obecně můžeme krizi charakterizovat jako vrcholný bod obratu, v němž se rozhoduje o zlepšení či zhoršení situace. Neměla by se chápat pouze v negativním slova smyslu, protože může představovat také velkou příležitost ke změně nebo k posunu správným směrem. Může zasáhnout jakýkoliv subjekt, nehledě na jeho velikost. Postihuje jedince, organizace, politické strany, společnost, světadíl, celou naši zeměkouli a za několik milionů nebo miliard let možná i celý vesmír.

Pokud se zaměříme na působení určité krize v podnikovém prostředí, nejlépe tuto skutečnost vystihne následující definice:

„Za krizi firmy je obvykle považována situace různé časové délky, která představuje negativní odchylku od normálního stavu a ve které se rozhoduje, zda se podnik vrátí alespoň do takové situace, ve které byl před vznikem krize. Je úzce spjata s pojmem změna ve firmě.“⁵

³ MOELLER, Scott. *Surviving M&A: Make the Most of Your Company Being Acquired*. Chichester: Wiley, 2009

⁴ ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009

⁵ ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 30

2.3 Druhy krizí

Krize můžeme dělit podle charakteru do následujících skupin:

Krize osobní

Za osobní krizi se považuje stav lidského jedince v duchu Hippokratova pojetí, kdy jeho onemocnění či zdravotní stav označují lékaři jako kritický s dvojí možností dalšího vývoje.

V dalším případě bývá také způsobena jeho psychickým stavem vlivem neúspěchu, osobními problémy (rozvod, smrt blízkého, trauma) a podobně.

Krize sociální a společenská

Tato krize představuje ohrožení stávajících sociálních a společenských forem. Může vzniknout v rámci území jednoho státu, ale následkem globalizace se rozšiřovat na teritorium více zemí. Řadí se zde politické a následně společenské sociální změny, ekonomická transformace, může být výsledkem boje o moc, vojenských konfliktů a revolucí.

Krize v důsledku živelných pohrom a havárií

Živelní pohromy neboli katastrofy se ve světě vyskytují od pradávna a je třeba počítat s jejich frekvencí a důsledky. Patří zde zemětřesení, vichřice, krupobití, dlouhotrvající sucha, požáry vzniklé přírodními vlivy a další projevy přírodních živlů. Mezi jednu z největších katastrof se řadí například zemětřesení a následné tsunami, které postihlo Japonsko v březnu loňského roku.

Krize ekonomického charakteru

Krize ekonomického charakteru se rozlišují na krize makroekonomické a mikroekonomické. Teorie označují krizi fázi přechodu národní ekonomiky z recese, kdy se zpomaluje ekonomický růst a aktivita, do deprese, která je charakteristická poklesem ekonomické aktivity, vzrůstem nezaměstnanosti a poklesem cen. Makroekonomické krize jsou nebezpečné pro všechny podniky, protože vedou ke snížení příjmů, a tím i výdajů spotřebitelů, ke snižování spotřeby, k propouštění.⁶

Mezi uvedenými krizemi je velká spojitost a existence jedné může jednoduše navázat na zrod druhé. Krizi podniku může způsobit osobní krize řadového pracovníka, neadekvátní zásah do technologického procesu může vést k havárii výrobní linky, k výrobě zmetků, v nejhorším případě třeba k výbuchu. Špatný vývoj podniku nebo odvětví se odrazí v propouštění zaměstnanců, což negativně zapůsobí na makroekonomiku. Jednotlivé stavy

⁶ ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009

systémů jsou tedy velice provázané, je proto důležité se touto problematikou zabývat a být na uvedené situace v případě nutnosti připraven.

2.4 Podnikové krize

2.4.1 Typologie podnikových krizí

Krize likvidity

Za krizi likvidity se považuje platební neschopnost firmy. Je to situace, kdy firma přestává být schopna hradit své závazky, roste míra její zadluženosti a má nedostatek likvidních prostředků. Důvodem bývá mnoho neuhrazených pohledávek, které společnosti dluží její odběratelé, nedostatečně vytvořený peněžní tok, velké zadlužení u bank nebo velké investování do výrobního programu, při hledání nových trhů a podobně.

Krize rentability

Výnosová krize (krize rentability) nastává při nedostatečně výnosných podnikových aktivitách. Může se objevit také v případě velkého nárůstu cen vstupního materiálu, snížení odbytu či výpadku prodeje. Krize rentability svědčí o dlouhodobých problémech a špatnému hospodaření firmy.

Tab. 2. 1: Portfolio krizí

Rentabilita		Likvidita	
		Nízká	Vysoká
	Vysoká	Krize přechodná	Bezrizikový stav
	Nízká	Stav ohrožení	Krize chronická

V uvedené tabulce vidíme portfolio podnikových krizí v závislosti na stavu likvidity a rentability [Tab. 2.1]. K přechodné krizi dochází, pokud disponibilní zdroje firmy nestačí pokrýt náklady. Jeho hospodaření je ale rentabilní a je velká šance se z této krize likvidity dostat. Chronická krize postihne podnik většinou v případě, kdy má nastaveny moc velké ceny za své produkty. Sice pokryjí náklady, ale neuplatní se na trhu a nevytvářejí zisk – je tak z čeho platit, ale klesá výnosnost. Je důležité nasadit krizový management a situaci řešit. Nejhorší je pro podnik stav ohrožení, tedy pokud má nízkou jak likviditu, tak rentabilitu.

V tomto případě je třeba hledat doplňkové finanční zdroje a snižovat náklady. Hrozí menší šance na uzdravení. Naopak ideální je pro firmu bezrizikový stav, kdy je zde vše v pořádku.⁷

2.4.2 Příčiny a zdroje krize

Příčiny vzniku krize můžeme dělit podle toho, zda vnikly uvnitř či vně firmy. Za **vnější příčiny** se považují nerovnováhy podniku mezi ním a jeho okolím. Mohou zahrnovat například:

- snížení odbytu v okolí firmy,
- rychlé a výrazné změny cen u dodavatelů,
- změna legislativy,
- nárůst konkurence,
- změny nabídky pracovních sil.

Situace na trhu se neustále mění, je chaotická a diskontinuální. Nikdo neumí přesně predikovat, jaký bude budoucí vývoj a k jakým konkrétním změnám dojde. Rekce podniků na tyto změny by proto měla být co nejrychlejší, protože v případě zanedbání připravenosti může vzniknout krize, která povede ke ztrátě konkurenceschopnosti a v nejhorším případě i ohrožení životaschopnosti podniku.

Mezi **vnitřní příčiny** krize, vzniklé uvnitř podniku, se řadí:

- krize ve výrobě,
- nedostatek materiálu a surovin,
- finanční krize,
- personální krize.⁸

Mezi častou příčinu a zdroj krize patří především finanční problémy, tzn. nedostatek vlastních finančních prostředků, přeúvěrování (související s horentními bankovními úroky) nebo naopak nedostupnost úvěrových zdrojů.

Krize také často vzniká **chybou managementu**. Za úplným pádem organizace téměř vždy stojí vedení společnosti, které provedlo chyby v řízení. Příčinou může být špatně pojatý pokus provést změnu, nesprávná reakce na vnější změnu, nedůslednost, krátkozrakost, nepružnost, ztráta kontroly a podobně. Je proto nezbytné prověřit vlastnosti členů managementu a jejich schopnosti a dovednosti v oblasti plánování a řízení. Každý podnik by

⁷ MIKUŠOVÁ, Marie. *Prevence a řízení krizí podnikatelského subjektu*. Ostrava: VŠB – TU, 2002

⁸ ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 31

měl mít jasnou představu o potřebném lidském potenciálu, vzhledem k jeho velikosti a charakteru a zaměstnávat takové zaměstnance, u kterých bylo zjištěno, že členům vedení chybějí. Další důležitou nezbytností je jasně nadefinovat cíle a vyjádřit konkrétní záměry a plány na jejich dosažení.⁹

2.4.3 Krizový vývoj

Krize se může vyvíjet:

a) **pomalým tempem**, formou pozvolné krize:

- *fáze potenciální* – objevují se první vzdáleně upozorňující signály, které jsou chápány jako běžné problémy s možností řešit je rutinním způsobem, odhalení vyžaduje podrobnou analýzu,
- *fáze latentní* - příznaky krize se objevují častěji, začíná napadat další podnikové oblasti a její zvětšování akceleruje, může trvat i několik let, ale pokud jim management organizace věnuje patřičnou pozornost, podaří se zpravidla bez větších problémů negativní jevy v dostatečném rozsahu eliminovat,
- *fáze akutní* – projevy krize jsou zjevné a nepřehlédnutelné, pronikají již do finanční oblasti a lze je identifikovat na základě výstupů z účetnictví a prostřednictvím finančních ukazatelů, podnik se dostává do potíží s platební schopností a tyto potíže se stále zvětšují, jsou nezbytná zásadní opatření, jako zeštíhlení, restrukturalizace a podobně.
- *nezvladatelná krize* – destruktivní krizové účinky vedou podnik ke katastrofě a krizové řízení už není schopno situaci zvládnout, obvyklým řešením bývá ukončení činnosti podniku, protože se dostal do ztráty bez naděje na zlepšení.

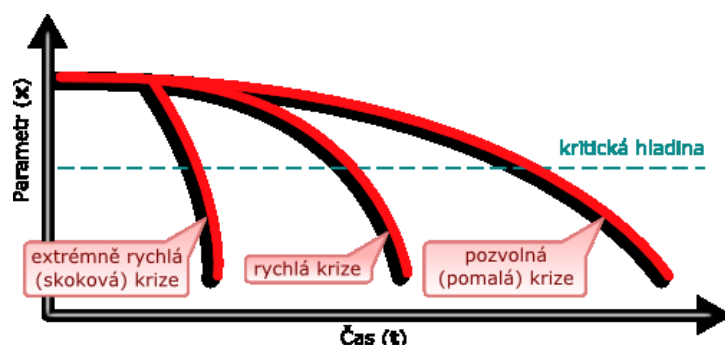
b) **rychlým či extrémně rychlým tempem**, formou náhlé krize, která vznikla bez předchozího signálu (výbuch, povodeň či jiná přírodní událost, státní zásahy ve smyslu nařízení, zákazů a tak dále). Je mnohem nebezpečnější, protože se na ni podniky nemohou dostatečně připravit.¹⁰

Znázornění rychlosti vývoje krize v čase můžeme vidět v následujícím grafu [Obr. 2.1].

⁹ MIKUŠOVÁ, Marie. *Prevence a řízení krizí podnikatelského subjektu*. Ostrava: VŠB – TU, 2002

¹⁰ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2010

Obr. 2. 1: Vývoj krize



Zdroj: <http://halek.info/www/prezentace/krizovy-management-prednasky4/kmpr4-print.php?projection&l=01>

2.4.4 Základní ochrana před krizí

V období let 2007 až 2009 propukla ve světě naplno hospodářská krize, která měla za následek krach velkého množství podniků různých velikostí. I firmy, které touto krizí nebyly zcela zasaženy, se ještě dnes potýkají s řadou nejen finančních problémů. Nejtypičtějším vnějším projevem je pokles poptávky po výrobcích a službách. V takové situaci společnosti musí umět zareagovat a využít všechny stávající zdroje a omezit jakékoliv zbytečné plýtvání. Následující aktivity patří k jedněm z nejdůležitějších, které má manažer umět zajistit.

- **Dostatečné cash flow firmy**

Pokud se podnik dlouhodobě potýká s nedostatkem peněžních prostředků, moc dobré časy jej pravděpodobně nečekají. V lepším případě dojde ke zpomalení výroby, v horším případě k platební neschopnosti, která může skončit bankrotem. Proto je důležité mít tok firemních financí pod kontrolou. Jako východisko z krizové situace může sloužit úvěr od bank, případně odprodej nějaké firemní nemovitosti, zásob či jiného nevyužitého majetku.

- **Snižovat náklady**

Snížení nákladů patří k nutnému opatření, které je třeba v případě nedostatku finančních prostředků provést. Nemusí zahrnovat okamžité propouštění, ale může se například snížit fond pracovní doby, omezit náklady na cestování nebo pozastavit investice.

- **Monitorovat platební (ne)schopnost odběratelů firmy a reagovat na ni**

Problém v udržování kladného firemního cash flow nastane, pokud odběratelé přestanou platit včas. Důvodem zpoždění mohou být pozastavené platby zase od jejich zákazníků, kteří nedodržují stanovené termíny. Druhotná platební

neschopnost byla (a stále je) nejčastější situací, se kterou firmy přicházejí do kontaktu. Tehdy je na místě starat se zejména o klíčové odběratele a vycházet z Parettova principu 80:20, který říká, že 20% všech odběratelů vytváří 80% celkového příjmu.

- **Připravovat budoucnost firmy**

Nastane-li ve firmě nějaká krize, nemusí být vždy pouze hrozbou, ale měla by pro vedení společnosti být i určitou výzvou. Dopomáhá otevřít oči a zavádět změny ke zlepšení podnikových procesů, které se budou aplikovat jistě snáze, než za situace, kdy se firmě daří a mnoho zaměstnanců ani nevidí důvod, proč by měli něco měnit. Je vždy nutné počítat s koncem krize a soustředit se na budoucí rozvoj firmy, na novou strategii a nová řešení.¹¹

2.5 Pojetí rizika a nejistoty

Příčiny krizí jsou odvozeny od rizik, které se v podniku při jeho provozu vyskytují. Existuje řada různých definic pojmu rizika. Podle ČSN ISO 31000 Management rizik – principy a směrnice je riziko definováno jako „účinek nejistoty na dosažení cílů.“ V poznámkách je k této definici uvedeno: „Riziko se často vyjadřuje jako kombinace následků událostí (včetně změn okolností) a s ní související možnosti výskytu.“¹² Je tedy důležité vědět, že v procesu řízení podniku spojuje riziko nejistotu s cíli a vyjadřuje jak míru ohrožení, tak míru příležitostí. Pokud hrozí vznik pouze jedné negativní možnosti, nebezpečí nebo ztráty, hovoříme o tzv. **čistých** rizicích. V praxi však obvykle převažují rizika označována jako **podnikatelská**, která mají nejen negativní, ale i pozitivní stránku.

Podnikatelské riziko je chápáno jako možnost, že se skutečně dosažené výsledky podnikatelské činnosti budou odchylovat od výsledků předpokládaných. Tyto odchylky mohou být:

- žádoucí (směrem k vyššímu zisku), nebo nežádoucí (směrem ke ztrátě)
- odlišné velikostí, od odchylek malých až k odchylkám velkého rozsahu (výrazný podnikatelský úspěch či výrazné finanční potíže nebo úpadek).¹³

¹¹ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2010

¹² KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 34

¹³ HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 14

Existují tři základní přístupy podnikatele či manažera k riziku. Prvním z nich je **averze**. Podnikatel se sklonem k averzi se rizikovým podnikatelským projektům a situacím vyhýbá a preferuje cestu jistoty, která zaručuje přijatelné výsledky. Volí konzervativní strategii. Opakem averze je **sklon k riziku**. Subjekty s tímto přístupem upřednostňují značně rizikové projekty, které jsou sice spojeny s velkými odměnami a zisky, ale také s vyšším nebezpečím špatných výsledků. Osoba s **neutrálním postojem** k rizikovým situacím má mezi sklonem a averzí k riziku rovnováhu.

Pokud má být majitel či manažer podniku úspěšný v provozování své činnosti, musí být ochotný nést riziko, které s podnikáním jednoznačně souvisí, a jeho devizou by měla být snaha jej různými cestami snižovat.

2.5.1 Analýza a řízení rizik

Při procesu snižování rizik je prvním krokem přirozeně jejich analýza. Je obvykle charakterizována jako „proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.“¹⁴ Jinými slovy to znamená, že pokud hrozí jakákoliv situace, která by mohla poškodit nebo být riskantní pro chod podniku, je třeba pochopit, proč tato hrozba vznikla, umět ji popsat a vědět, co by mohla způsobit. Aby řešení jakéhokoli problému v podniku bylo úspěšné, je vždy postaveno na kvalitní analýze, která je základním vstupem pro řízení rizik.

Riziko se vztahuje především k rozhodování, protože každá varianta určitého rozhodnutí s sebou přináší nějaký rizikový následek s různou pravděpodobností. Problematickou rizik se v podniku zabývá management rizik, který je doslovně definován jako „souhrn koordinovaných činností k vedení a řízení organizace s ohledem na rizika.“¹⁵

Management rizika ovšem může mít různý obsah a různou úroveň podrobnosti. Dají se rozlišit tři základní přístupy:

- *tradiční* – přístup se zabývá pouze čistými riziky, cílem je prevence dílčích rizik
- *netradiční* – management rizika se zabývá všemi riziky, označuje se jako TRM (Total Risk Management); cílem je prevence systémových poruch (organizace, hardware, software, lidská selhání)

¹⁴ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2010. s.93

¹⁵ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 33

- *finanční* – soustředí se na finanční rozhodování o zvyšování nebo udržení hodnoty disponibilního kapitálu.¹⁶

2.5.2 Proces řízení rizik

Je nutné zapojit řízení rizik jak do formulace podnikových cílů, tak do podnikové strategie a běžné podnikatelské činnosti. Rizikové řízení vychází především z výše uvedené analýzy rizika. Ve chvíli, kdy jsou **identifikovány** zdroje nebezpečí (konkurence, změny v legislativě), se zvažují ještě další důležité ekonomické, technické, sociální a politické faktory. Když je určena **výše rizika** (frekvence vzniku), management pro řízení rizik **vyhodnocuje** (například podle uvedené matice Tab. 2) a **realizuje rozhodnutí** o preventivních a regulačních opatřeních. Nakonec z nich vybere ta, která riziko minimalizují. Dalším krokem je **zavedení kontrolního systému nad rizikem**, jehož cílem je identifikace změn rizika, především možné zvýšení. Poté dochází ke **sledování vývoje** rizika, **vyhodnocování změn** a **realizace opatření**.

Tab. 2. 2: Matice pro vyhodnocení rizika

Závažnost		Frekvence				
		Velmi častá	Častá	Příležitostná	Řídká	Vzácná
		A	B	C	D	E
Katastrofální	I	E	E	V	V	M
Kritická	II	E	V	V	M	N
Mezní	III	V	M	M	N	N
Malá	IV	M	N	N	N	N

Zdroj: Roman Zuzák, Martina Konigová: Krizové řízení podniku, s. 47

Legenda:

E – riziko extrémně velké

V – riziko velké

M – riziko malé

N – riziko nevýznamné

Je důležité určit výši rizika pro stanovení priorit v rámci rozhodování o cílech a pro určení pořadí opatření, pokud podnik cíle přijme. Pokud potenciální událost ukáže pro podnik nepřijatelná z hlediska své závažnosti důsledků nebo frekvence působení, musí nastat přeformulování cílů a změny rozhodnutí. Tak jako u jiných managementů musí být hlavní

¹⁶ TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 214

myšlenkou rizikového managementu proaktivní řízení, tj. řízení založené na odhadech budoucího vývoje společnosti a možných hrozeb nebezpečí s cílem tyto hrozby eliminovat. Stanovování rizika by měla být systematická činnost, jejímž východiskem je jejich rozdělení do různých kategorií.

2.5.3 Klasifikace rizik

Klasifikovat riziko lze z mnoha aspektů. Mezi základní způsoby třídění patří:

- a) *podnikatelské a čisté riziko* – podnikatelské má již zmíněnou pozitivní a negativní stránku, čisté riziko má stránku pouze negativní,
- b) *systematické a nesystematické (jedinečné) riziko* – systematické je riziko vyvolané společnými faktory, které postihuje v různé míře všechny oblasti podnikatelské činnosti. Může to být například riziko politické, obecně ekonomické, inflace, pohyb úrokových měr. Nesystematické riziko je specifické pro aktivity jednotlivých firem. Zdrojem může být třeba odchod klíčových pracovníků firmy, selhání subdodavatele nebo vstup nového konkurenta.,
- c) *vnitřní a vnější riziko* – vnitřní se vztahují k faktorům uvnitř podniku, vnější zase k podnikatelskému okolí, ve kterém firma podniká,
- d) *ovlivnitelné a neovlivnitelné riziko* – jako ovlivnitelné chápeme takové riziko, které se dá do jisté míry eliminovat (například zvýšení kvalifikace pracovníků). U neovlivnitelného rizika nemáme možnost působit na jeho příčiny (například povodeň).,
- e) *primární a sekundární riziko* – sekundární riziko je vyvoláno přijetím určitého opatření na snížení primárního rizika tvořeného všemi výše uvedenými faktory.¹⁷

Členění rizik je značně bohaté také podle jejich věcné náplně. Z tohoto hlediska je můžeme dělit na rizika *technicko-technologická, výrobní, ekonomická, tržní, finanční, legislativní, informační* a podobně. Relativně novým fenoménem je *riziko manažerské neodpovědnosti*, jehož rozvoj byl vyvolán novými společenskými změnami, vývojem majetkových vztahů, změnou vlastnických standardů a mnoha dalšími pohyby. Manažerská neodpovědnost existovala samozřejmě vždy, ale její projevy nebyly v minulosti nikdy tak

¹⁷ HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 17

zásadní a nevedly k tak rozsáhlým škodám. „Je to situace, kdy manažeři neřídí podnik k jeho dlouhodobé a stabilní prosperitě, ale k rychlému plnění některých kritérií, především kritérií ziskovosti, tak, aby se jim dařilo plnit podmínky vlastních bonusových programů, a tedy podstatně zvyšovat či až znásobovat svoje příjmy.“¹⁸ Z technického hlediska je jednoduché s manažerskou neodpovědností bojovat, je doporučováno, aby na pozice vrcholových manažerů byli lidé vybíráni zevnitř firmy, kteří se ve společnosti již delší dobu profilovali a rostli. Ale ani to bohužel není pokaždé správným krokem pro vyhnutí se neodpovědnosti a nekorektnímu přístupu k práci některých zaměstnanců.

I v případě, kdy máme zanalyzovaná možná rizika a hrozby, ještě nemáme zaručeno, že se problémům vyhneme. Vytipováním rizikových oblastí si v podstatě jen připravujeme podklady pro správnou a rychlou reakci, pokud nějaká hrozba nastane. Je důležité vytvářet preventivní opatření, která nejen odhalí možnou krizovou situaci včas, ale napomohou také k jejímu zvládnutí.

2.6 Posuzování podnikové situace

Pro zjištění, zda podniku hrozí nějaké nebezpečí a pokud ano, tak odkud, je potřebné nejdříve rozpoznat a posoudit současnou podnikovou situaci, aby bylo odhaleno co největší množství všech potenciálních rizik. Firmu jako celek tvoří systém s mnoha prvky a vazbami, které jej udržují v relativní rovnováze. Každý podnikatel či manažer se ale při provozování své činnosti pravidelně setkává s řadou událostí a změn (vnitřních či vnějších), které tuto rovnováhu narušují a jen rychlá reakce a přizpůsobení se těmto změnám zajistí podnikům jejich přežití.

Analýza okolí podniku

Analýza okolí se zabývá rozbořem faktorů v okolí podniku, které nějakým způsobem ovlivňují jeho pozici a vytvářejí jak potencionální hrozby, tak příležitosti pro jeho činnost. Zahrnuje rozbor vnějšího prostředí (makroprostředí), vnitřního prostředí (mikroprostředí) a vnitřního, neboli interního prostředí firmy.

Makroprostředí

Analýza makroprostředí je důležitá především pro poznání externího okolí podniku. Napomáhá identifikovat změny a trendy, ke kterým dochází a mohou na podnik působit bez

¹⁸ KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 67

ohledu na jeho chování. Toto okolí nemůže podnik v podstatě nijak ovlivňovat, může však na něj svým rozhodováním aktivně reagovat. Pro efektivní analyzování se využívá například PEST analýza.

2.6.1 PEST analýza

Název této analýzy je tvořen z počátečních písmen faktorů prostředí, které mají na podnik v jeho makrookolí vliv. Jedná se o prostředí **p**olitické a legislativní, **e**konomické, **s**ociální a **t**echnologické. Do sociálního se zahrnují také demografické a kulturní prostředí. Někdy se hovoří o modelu SLEPT, jehož název je vytvořen z anglických slov (social, legal, economic, political, technological).

- *Politické a legislativní faktory*

Do těchto faktorů spadá například stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU, různá politická omezení, zákony, regulace exportu a importu, protimonopolní zákony, cenová politika a podobně. Jednotlivá opatření pro podniky mohou znamenat jak velké příležitosti, tak i ohrožení.

- *Ekonomické faktory*

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozvoji velmi ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Je velmi důležitá například míra ekonomického růstu, úroková míra, inflace, daňová politika nebo směnný kurz.

- *Sociální a demografické faktory*

Zde se odrážejí vlivy spojené s postojí a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Demografické změny, jako například stárnutí obyvatelstva, umožňuje řadě podniků realizovat se v oblastech spojených se zdravím či péčí o seniory. Pro mladé obyvatele se nabízí zase například řada výrobců kosmetiky. Životní styl každého člověka velice ovlivňuje jeho způsob trávení volného času, styl oblékání a podobně. Podobně jako ostatní jsou i tyto faktory v neustálém vývoji. Poznání trendu v této oblasti dává podniku velkou konkurenční výhodu před ostatními v boji o zákazníka.

- *Technologické faktory*

Aby se podnik vyhnul zaostalosti a byl naopak inovativní, musí být informován o technických a technologických změnách, které v jeho okolí probíhají. Při

předvídání vývoje směrů technického rozvoje si podnik ukládá další výhodu před konkurenty. Příkladem může být povinnost podniků investovat do technologií chránících životní prostředí.¹⁹

Cílem celé PEST analýzy není poskytnout co největší výčet těchto faktorů, protože vlivy důležité pro jeden podnik nemusí mít velkou váhu pro jiný. Důležité je určit ty faktory, které jsou významné právě pro konkrétní podnikatelskou jednotku.

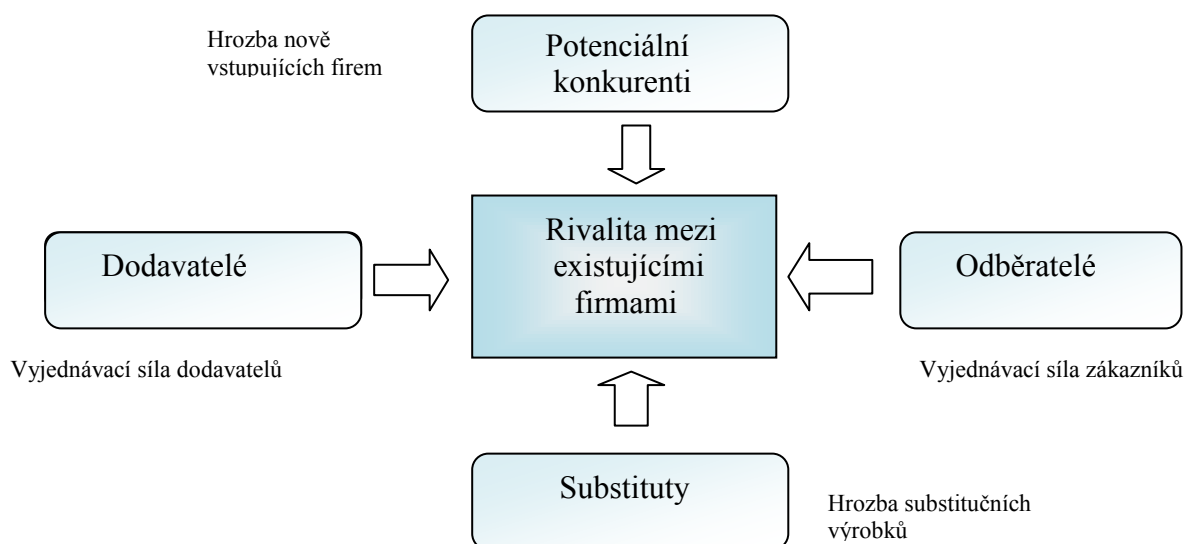
Mikroprostředí

Mikroprostředí je představováno zejména odvětvími, ve kterých podnik operuje. Významnou charakteristikou všech odvětví jsou konkurenční síly, které v každém působí. Mikroprostředí zahrnuje také zákazníky, dodavatele, distributory nebo dealery, respektive všechny síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit. Analýzu oborového okolí můžeme provést například Porterovým modelem. Výsledkem pak bude znalost situace firmy v daném sektoru a odtajnění bariér.

2.6.2 Porterův model konkurenčních sil

Celková konkurence v okolí podniku není otázkou pouze počtu dodavatelů a odběratelů. Dotváří ji také další faktory, jejichž poznání pomáhá rozhodovat o tvorbě konkurenční výhody firmy. Všemi těmito faktory se zabývá model Michaela Portera.

Obr. 2. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: NÝVLTOVÁ, Martina a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku, Grada publishing a.s., 2010

¹⁹ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006

Silná konkurence a rivalita mezi podniky představuje pro firmy velkou hrozbu, protože je omezuje při stanovování cen a dosahování vyššího zisku. Při **vstupu nových konkurentů** na trh totiž dochází ke zvyšování výrobních kapacit, k převaze nabídky nad poptávkou a obvykle ke snižování cen nebo růstu nákladů. Firmy mezi sebou soupeří nejen v oblasti stanovování cen, ale také v poskytování doprovodných služeb, reklamy a v současné době především v rovině technologických inovací.

Zájem zákazníků o nabízené výrobky a služby může stoupat i klesat, hlavně jsou-li na trhu dostupné alternativní produkty – **substituty**. Dostupnost substitutů limituje cenu. Zákazníci mohou při jakékoliv změně, která jim nevyhovuje, snadno přejít k jiným dodavatelům nabízejícím substituční produkt.

Většina výrobců je závislá na svých **dodavatelích**, díky kterým mohou své výrobky vyrábět. Podnik se může lehce ocitnout v situaci, kdy je nucen v mnoha kritériích ustoupit jejich diktátu a přizpůsobit se jejich podmínkám. Dodavatelé jsou „mocnější“, pokud jich je omezený počet, jejich výrobky jsou pro kupující důležité a jedinečné a nalezení substitutu by stálo hodně peněz.

Síla zákazníků pramení z obdobných situací. Jsou ve výhodě, pokud existuje pouze několik významných kupujících, když nakupují ve velkém objemu, výrobek je běžný a lehce nahraditelný, nebo když mají kupující nízké náklady spojené s přechodem jinam či jim jde především o kvalitu výrobku.²⁰

Vnitřní (interní) prostředí

Analýza interních faktorů je věnována rozboru interních záležitostí analyzované společnosti. Patří zde materiálové, finanční a lidské zdroje, management, zaměstnanci, kultura firmy, etika, organizační struktura a další faktory, které mohou být firmou přímo ovlivňovány nebo řízeny. Zkoumají se především ty oblasti, které považujeme za důležité. Ve své práci jsem se rozhodla zaměřit se na oblast financí a provést finanční analýzu pro zjištění ekonomické výkonnosti firmy.

2.6.3 Finanční analýza

Finanční analýza je nástrojem, který spolehlivě slouží k identifikaci krize v podniku. Její součástí jsou poměrové ukazatele, díky kterým zjišťujeme, v jakém stavu se nachází stav firemního hospodaření. Cílem analýzy je poznat finanční zdraví firmy, nalézt slabiny, které by mohly v budoucnu vést k nežádoucím situacím a vytyčit silné stránky, na kterých může

²⁰ NÝVLTOVÁ, Martina a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*, Grada publishing a.s., 2010

firma stavět. Je založená na vyhodnocení účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow) za minulé období nebo výkazů vytvořených v rámci prognózy dalšího vývoje podniku. Častěji je využívána většími firmami, ale pro kontrolu a finanční řízení je stejně tak důležitá v kterékoliv společnosti.

Metody finanční analýzy můžeme rozdělit například takto:

1. Analýza absolutních ukazatelů

Tyto ukazatele zkoumáme především z hlediska vývojových trendů. Analýza zahrnuje *horizontální* a *vertikální* analýzu. Jejich zpracování patří k nejjednodušším nástrojům hodnocení finančního hospodaření podniku, umožňují manažerům prvotní orientaci ve svých číslech.

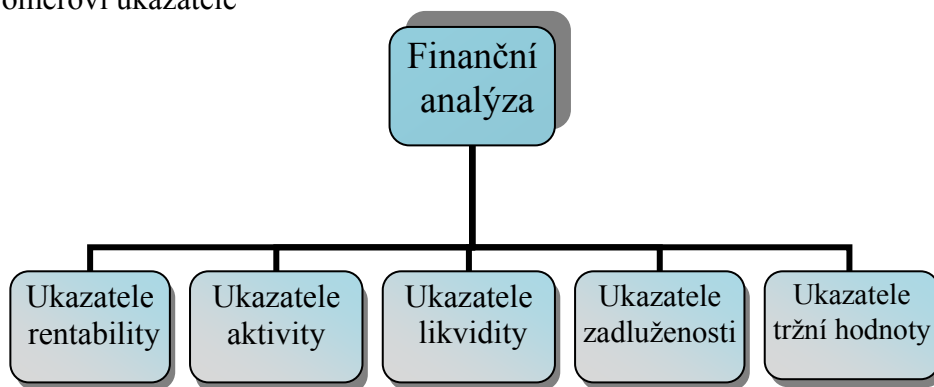
2. Analýza rozdílových ukazatelů

Zde patří především analýza fondů finančních prostředků. Rozdílové ukazatele získáme rozdílem dvou absolutních ukazatelů. Mezi používané fondy je ve finanční analýze zařazen čistý pracovní kapitál (ČPK), čisté pohotové prostředky a čistý peněžní majetek.

3. Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele využívají základní údaje z finančních výkazů. Zkoumají strukturu podnikových aktiv, jejich využívání, solventnost, likviditu a další. Jako vstupní údaje se do poměrových vzorců používají různé, byť na první pohled podobné veličiny. Různé veličiny vedou k různým interpretacím, a proto nelze srovnávat jednotlivé podniky mezi sebou. Některé ukazatele mohou být navíc ovlivněny jinou skutečností, tudíž jejich skutečná vypovídací hodnota bývá nulová.²¹

Obr. 2. 3: Poměroví ukazatelé



²¹ HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, 2008

Standardně se v podnicích využívají především ukazatele rentability a likvidity. Protože má práce není zaměřená pouze na finanční analýzu, rozhodla jsem analyzovat pouze některé z nejdůležitějších ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Ukazatele rentability

Z poměrových ukazatelů poskytují ukazatele rentability jednu z nejdůležitějších charakteristik. Vyjadřují vztah mezi efektem činnosti a prostředky, které byly do této činnosti vloženy, neboli, jak se vklad vyplatil a co přinesl. Efekt podnikatelské činnosti je nejčastěji vyjádřen vyprodukovaným ziskem. Rentabilita, respektive výnosnost vloženého kapitálu, je společným cílem všech podnikatelů. Mezi nejčastěji užívané ukazatele řadíme:²²

a) Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA – return on assets)

ROA je jedním z nejznámějších ukazatelů. Měl by odrážet, jakého efektu bylo v podniku dosaženo z jeho celkových aktiv. Jelikož aktiva tvoří jak vlastní, tak cizí majetek, je vhodné do čitatele zahrnout výnos pro vlastníky i věřitele – tím je tzv. EBIT (Earnings before interests and taxes). V případě, že bychom do čitatele dosadili pouze čistý zisk, byl by ukazatel nezávislý na charakteru zdrojů financování a nebylo by možné jej použít ke vzájemnému porovnávání podniků s rozdílnou kapitálovou strukturou. V praxi se však poměr čistého zisku k celkovým aktivům používá běžně. Čím je tento ukazatel vyšší, tím je situace v podniku příznivější.

$$ROA = \frac{EBIT \text{ (zisk před zdaněním a úroky)}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (2.1)$$

b) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity)

Pomocí tohoto ukazatele vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. Říká nám, s jakou intenzitou využívá podnik vlastní zdroje. Do čitatele se v tomto případě dosazuje čistý zisk EAT (Earnings after taxes). Pokud ukazatel roste, může to znamenat buď zlepšení výsledku hospodaření, zmenšení podílu vlastního kapitálu nebo také pokles úrokové míry cizího kapitálu.

$$ROE = \frac{EAT \text{ (čistý zisk)}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

²² RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008

c) Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE – return on capital employed)

Na ukazatel je potřeba nahlížet tentokrát ze strany pasiv v rozvaze. Vstupují do něj dlouhodobé dluhy, ke kterým patří emitované obligace, dlouhodobé bankovní úvěry a vlastní kapitál. Vyjadřuje tedy míru zhodnocení aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem.

$$\text{ROCE} = \frac{\text{EBIT}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})} \quad (2.3)$$

d) Rentabilita tržeb

Pomocí výpočtu rentability tržeb podnik získává informace o tom, jaké množství zisku připadá na 1 Kč jeho obratu. Čím vyšší je jeho úroveň, tím lépe to vypovídá o výnosnosti podniku a úrovni řízení.

$$\text{ROS} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.4)$$

Ukazatele likvidity

Schopnost firmy hradit své závazky zjišťujeme prostřednictvím ukazatelů likvidity. Jedná se o poměr oběžných prostředků a krátkodobých závazků. Vyjadřují tedy vztah toho, čím se platí a toho, co se má zaplatit. Platební schopnost podniku je jednou ze základních podmínek existence podniku. Mezi nejlikvidnější prostředky patří peníze v hotovosti nebo na běžném účtu, mezi nejméně likvidní pak stálá aktiva. Podle míry likvidnosti oběžných prostředků se rozlišují tři stupně likvidity v podniku.²³

a) Okamžitá likvidita

Bývá označována jako likvidita prvního stupně. Vstupují do ní jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy, jako jsou peníze na běžných účtech, v hotovosti, šeky a také volně obchodovatelné cenné papíry. Doporučovaná hodnota pro okamžitou likviditu bývá 0,9 – 1,1. Toto rozmezí je ale převzato z americké literatury, pro Českou republiku bývá pásmo nižší – podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu bývá za kritickou hranici považována až hodnota 0,2. Nedodržení předepsaných hodnot však ještě nemusí znamenat finanční problémy podniku, často se totiž využívá různých účetních přetažků či kontokorentů, které nemusí být z rozvahy na první pohled patrné.

²³ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.5)$$

b) Pohotov\acute{a} likvidita

Pro pohotov\acute{ou} likviditu (likviditu druh\acute{e}ho stupně) platí, že by měl být stejn\acute{y} poměr čitatele a jmenovatele – tedy poměr 1:1 případně 1,5:1. Vyšší hodnota ukazatele je příznivější pro věřitele než pro vedení či akcionáře, protože znamená, že je ve formě pohotov\acute{ých} peněžních prostředků vázán větší objem oběžných aktiv, které tím pádem nepřinášejí žádn\acute{ý} nebo jen minimální úrok. Nadměrná výše oběžných aktiv vede k neproduktivnímu využívání do podniku vložen\acute{ých} prostředků.

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

c) Běžná likvidita

Běžná likvidita je takéž likviditou třetího stupně. S její pomocí může podnik určit, kolikrát pokrývají jeho oběžná aktiva krátkodobé závazky, resp. kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka těchto závazků. Ve zkratce - vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá sv\acute{a} oběžná aktiva na hotovost. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je příznivější zachování platební schopnosti. Měla by se pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.7)$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou využívány především pro řízení aktiv. Informují, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části. Dokáže odhalit jak disponibilní kapacity, které zatím nejsou dostatečně využívány, tak nedostatek produktivních aktiv a z hlediska budoucích příležitostí nebude mít možnost k jejich realizaci. V ukazatelích aktiv se odráží, kolik aktiv podnik potřebuje k zajištění objemu tržeb. Je třeba zdůraznit, že je možno pracovat se dvěma

typy ukazatelů vyjádřenými buď počtem obrátů (kolikrát se daná položka „obrábí“ v tržby), nebo dobou obratu (délka období nutná k uskutečnění obratu).

a) Obrat celkových aktiv

Komplexní ukazatel, který měří efektivnost využívání celkových aktiv. Je vyjádřen poměrem tržeb k celkovým aktivům a říká nám, kolikrát se aktiva obrátí do tržeb.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.8)$$

b) Doba obratu aktiv

Doba obratu aktiv udává, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv vzhledem k tržbám. Čím je konečný výsledek nižší, tím lépe.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.9)$$

c) Doba obratu pohledávek a závazků

Ukazatel pomáhá firmám odhalit průměrný počet dnů inkasování svých pohledávek. Čím je tato doba kratší, tím rychleji přijde podnik k hotovým penězům.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.10)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky} * 360}{\text{tržby}} \quad (2.11)$$

Ukazatele zadluženosti

O poměru mezi cizími a vlastními zdroji majetku informují ukazatele zadluženosti. Jsou důležitým kritériem při posuzování investičního rizika. Hlavním důvodem, proč podnik využívá možnosti použití cizích zdrojů ve své podnikatelské činnosti je ten, že ve srovnání s vlastními zdroji je relativně levnější. Jeho cena je dána úrokem, který se musí platit věřitelům (levné dodavatelské úvěry). Čím je podíl vlastního kapitálu v podniku větší, tím jsou věřitelé klidnější, protože mají větší jistotu, že bude jejich půjčka zaplacená –

upřednostňují tedy nízký ukazatel zadluženosti. Vkladatel vlastního majetku je obezřetnější, očekává vyšší zhodnocení, než kdyby kapitál uložil do banky, neboť podstupuje riziko, že v případě ztráty nedostane za vklad nic. Pro podnik je ale vlastní jmění výhodné, neboť náklady na jeho pořízení platí pouze v případě zisku, a to ještě při rozhodnutí valné hromady.²⁴

a) Ukazatel celkové zadluženosti

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Zobrazuje podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí mezi 30-60%. Čím je hodnota vyšší, tím je samozřejmě vyšší i riziko pro věřitele. Zadluženost však není vždy pouze negativní charakteristikou.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.12)$$

b) Míra zadluženosti

Často využívaným ukazatelem je také míra zadluženosti, která poměruje hodnotu cizího a vlastního kapitálu. Zvláště pro banky je zjištění tohoto stavu velice důležité například při rozhodování o poskytnutí úvěru firmám. Zadluženost by v tomto případě neměla přesáhnout 120%.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.13)$$

c) Podíl vlastního kapitálu na aktivech

Ukazatel vyjadřuje finanční nezávislost firmy neboli vybavenost vlastním kapitálem. Charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu, zvyšování tohoto ukazatele odráží upevňování stability a samostatnosti společnosti.

$$\text{Finanční nezávislost} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.14)$$

²⁴ PAULAT, Vladislav. *Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora*. Praha: Profess Consulting, 1997

Jak již bylo uvedeno, finanční analýza je jedním ze spolehlivých nástrojů pro rozpoznání krize v podniku. V tomto případě je však jejím hlavním nedostatkem, že identifikuje danou krizi až ve chvíli, kdy se její dopady projevují i ve finanční oblasti. Manažeři by se proto neměli soustředit pouze na tyto ukazatele, protože mohou přehlédnout prvotní příčiny krize, které vyvolávají řetězec nerovnováh postupně ovlivňujících další oblasti podniku. Pokud je krize odhalena až ve finanční oblasti, snižuje se podniku možnost pružně reagovat a může dojít k mnoha nejen časovým ztrátám.²⁵

2.6.4 SWOT analýza

Mezi metody, které v sobě zahrnují externí i interní analýzu prostředí, patří SWOT analýza. Jsou v ní zahrnuty a kriticky rozebrány jednotlivé dílčí závěry. Výsledkem je pak rozhodnutí, zda je v podniku vše v pořádku, zda jsou potřebná pouze operativní opatření či naopak intervence zcela zásadního charakteru.

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) je klasickou metodou pro analýzu pozice podniku. Pro účely identifikace rizik se jedná spíše o metodu pomocnou, ale může pomoci odhalit mnohá další rizika. Schéma anýzy je vyobrazeno na obrázku. Při jejím zpracování je doporučováno začít s analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy a až následně provést analýzu SW – silných a slabých stránek, která se týká vnitřního prostředí.²⁶

Obr. 2. 4: SWOT analýza

<p>Silné stránky (Strengths)</p> <p>Skutečnosti, které přinášejí výhody zákazníkům i firmě</p>	<p>Slabé stránky (Weaknesses)</p> <p>Skutečnosti, které firma nedělá dobře nebo ve kterých si ostatní vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (Opportunities)</p> <p>Skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (Threats)</p> <p>Skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost</p>

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing, Praha: Grada Publishing, 2008

²⁵ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2010

²⁶ KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2011

Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statická a příliš subjektivní. Při zjišťování silných a slabých stránek podniku je proto užitečné zjišťovat, jak jsou tyto stránky vnímány například z pohledu zákazníků, konkurence nebo dodavatelů.

Na základě podrobné analýzy okolí se dají rozpoznat nejen všechna rizika, která firmě reálně hrozí v budoucnu, ale i taková, kterým je už v současnosti vystaven. Ohniska krize má na starost krizové řízení neboli krizový management podniku.

2.7 Krizové řízení

„Krizové řízení podniku, který je krizí napaden, představuje souhrn zásad a nástrojů používaných podnikovým managementem a vlastníky za účelem zvládnutí krizové situace v podniku a jeho vyvedení do stavu normálního vývoje.“²⁷

„Jak rozpoznat začátek krize?“ Odpověď na tuto otázku není zcela jednoznačná, přestože se jí zabývá celé **krizové řízení**. Krize má totiž subjektivní a objektivní charakter. Objektivně byla krize v této práci popsána již dostatečně – jako určitá nerovnováha a odchylka od normálního stavu. Existují sice různé podnikové ukazatele, které mohou o situaci v podniku mnohé napovědět, ale při položení otázky několika manažerům, zda je podnik v krizi nebo ne, dostáváme zpravidla od každého z nich zcela jinou odpověď. Každý vidí pomyslnou hranici začátku nerovnováhy někde jinde, pro někoho je tatáž situace běžnou, případně jen problémovou. Subjektivní vnímání krize proto ještě neznamená, že krize opravdu vznikla. Často může být důvodem výkyvu pouze sezónnost. Avšak při akceptování názoru, že se v podniku jedná o krizi, respektive je krizová situace identifikována, nastává důležitý moment – a to začít s jejím řešením. Jak už jsem se zmiňovala na začátku práce, vlastníci podniku nebo jeho management mnohdy otálejí provést jakákoliv opatření, kterými by krizi zažehnali a doufají, že se vzniklá situace vyřeší sama. Reagují až v situaci, kdy je to nezbytně nutné.

2.7.1 Tři přístupy ke krizovému řízení

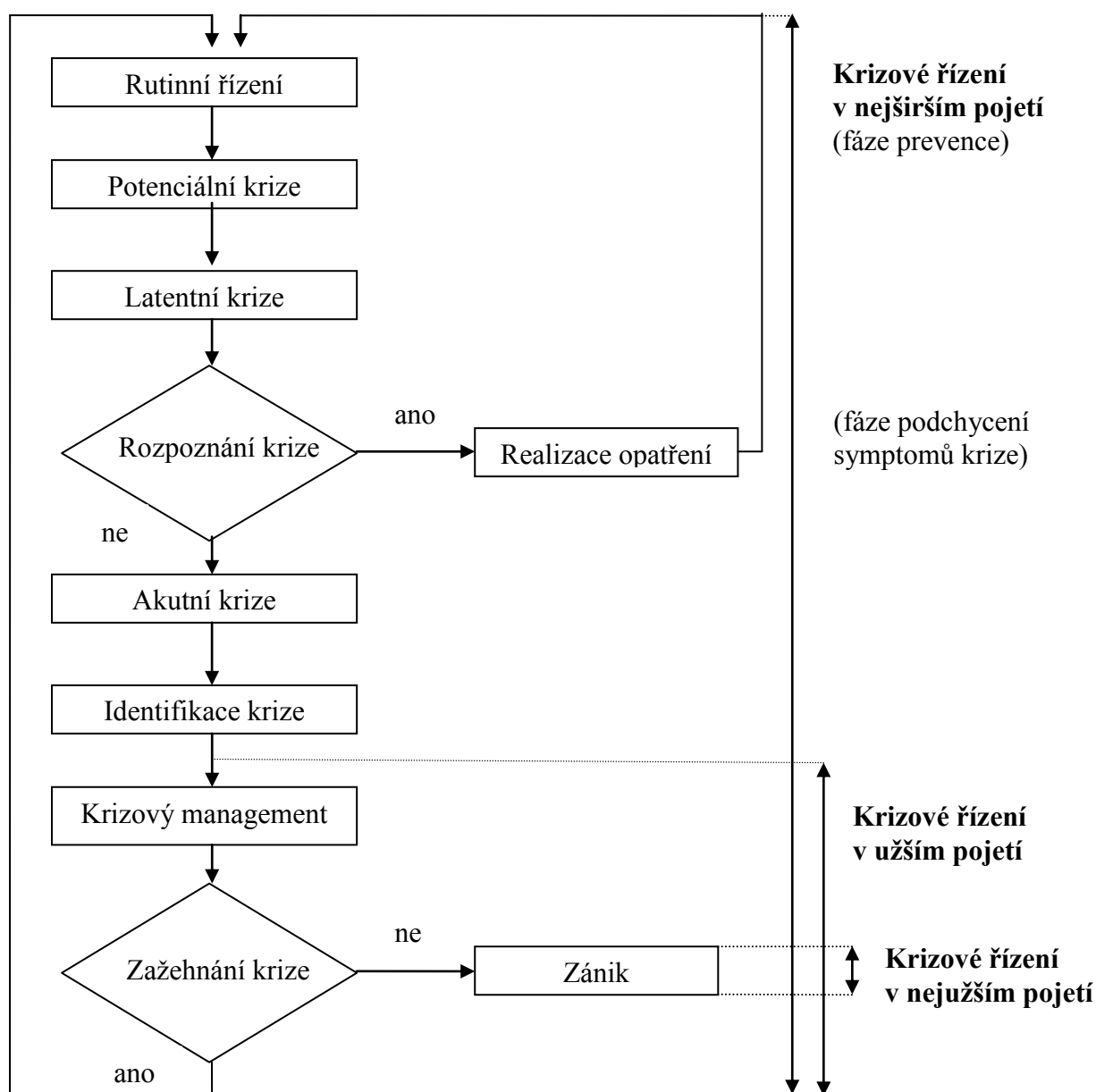
Existují tři základní přístupy ke krizovému řízení, které se od sebe navzájem liší především v rozdílné etapě rozpoznání a jednání. Samotná identifikace vznikající krize by měla být v podniku v rámci kauzálního řetězce co nejbližší k jeho počátku. To znamená ještě v situaci, kdy její důsledky nejsou pro podnik tak nebezpečné a v nejlepším případě se zatím

²⁷ ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009

neprojevují ve finanční oblasti. Rozpoznání krize v její latentní fázi a rychlé nastartování řešení dává mnohem větší naději na úspěch, než je tomu v případě krizového řízení v užším pojetí, tj. pouze jako reaktivního přístupu (Obr. 2. 5). V této etapě se totiž management již zabývá krizí, která nastala a byla rozpoznána.

Krizové řízení v nejširším smyslu začíná již před začátkem evidentní krize, je v tomto smyslu permanentním procesem a zahrnuje preventivní opatření k omezení vzniku krize s destruktivními účinky. Nejužší pojetí krizového řízení zahrnuje už jen činnosti správce konkurzní podstaty, který zhodnocuje aktiva, která neživotaschopnému podniku zůstala.

Obr. 2. 5: Přístupy ke krizovému řízení



Zdroj: ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 79

Velká většina firem, která následně potřebuje krizový management, trpí postupným zhoršováním ekonomické vitality po delší dobu, a proto tento stav zpravidla uniká pozornosti vedení firmy. Pokud stávající management provádí jen „kosmetické“ změny, které na čas uchlácholí okolí, vznikající problém je pouze dočasně přesunut do pozadí. Ve skutečnosti se však může vznikající krize stále více prohlubovat a na jakékoliv pozdější zažehnavání situace může být pozdě.

2.7.2 Analýza krizových situací

První kroky krizového managementu začínají u určení krizového potenciálu v podniku, jinak řečeno identifikací potenciálních krizových situací. Díky analýze a hodnocení závažnosti existujících rizik v podniku můžeme objevit ty s největším dopadem, které se mohou stát ohniskem krize. Základem je si tato ohniska krize vytyčit a následně odhadnout jejich účinky pomocí tzv. analýzy stupně ohrožení. Analýza zahrnuje následující kroky.

- 1.) Popis možných mimořádných situací pro efektivní reakci - je nutné správně nadefinovat problém a dobře popsat možné ohrožení.
- 2.) Vymezení posuzovaného období - nikde není pevně předepsáno, může to být rok, 3 roky, 5 let a podobně.
- 3.) Určení stupně pravděpodobnosti - většinou se určuje na základě zkušeností z minulosti. Nejvyšší hodnota je 1 (neboli 100%), která představuje naprostou jistotu, že událost v budoucnu proběhne.
- 4.) Stanovení účinků v případě propuknutí dané situace – stanovujeme různě, například ohodnocením od 1 do 10, od 1 do 5, 100 bodová stupnice nebo slovně.

Následující schéma zahrnuje stručné vyobrazení uvedených kroků. Výsledkem tedy musí být určení míry pravděpodobnosti a účinků jednotlivých alternativ, které jsme na základě vyhodnocení rizik shledali jako závažné.

Tab. 2. 3: Schéma ohodnocení ohnisek krize

Označení ohniska krize:
Krátký popis krize:
1. Stanovení pravděpodobnosti vzniku:
1a. Stanovení období:
1b. Určení míry pravděpodobnosti vzniku (max. 1):
Odůvodnění pravděpodobnosti

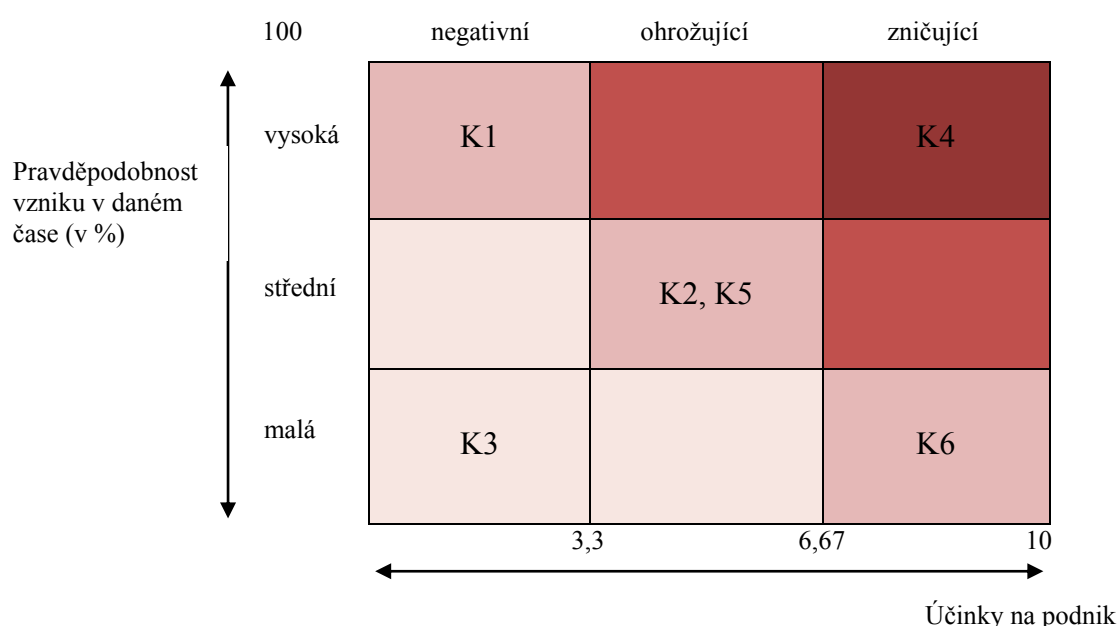
2. Stanovení účinků
Celkem:

Zdroj: přepracováno z WINTERING, Klaus. *Jak se provádí krizový management*. Praha: 1992

Ve chvíli, kdy máme zjištěny požadované údaje o ohniscích v podniku, přichází na řadu poslední krok.

5.) Přenesení hodnocení krize do matice a stanovení stupně ohrožení podniku

Obr. 2. 6: Krizová matice



Zdroj: <http://managementmania.com/winterlingova-krizova-matice>

V matici jsou krizová ohniska očíslována od 1 do 6. Ohrožení podniku je tím silnější, čím více ohnisek krize leží v matici (obrázek) ve směru vpravo nahoře (K4). Tato ohniska mají pro podnik zničující následky a navíc hrozí velká pravděpodobnost jejich výskytu. Nejméně rizikovým ohniskem je to, které se nachází vlevo dole, protože značí nejmenší dopady a velice malou pravděpodobnost výskytu (K3).

Podle pravděpodobnosti a účinku určuje krizový management krizovou strategii, která říká, jak se s problémovým místem vypořádat. Existuje několik strategických možností pro řešení ohnisek krize různého významu.

2.7.3 Možnosti využívané pro řešení krize

a) Hašení krize

K této strategii se firma uchyluje v případě, kdy je málo ohrožena a řeší situaci až v případě, že nastane a má na společnost negativní dopady. Je zde nízká pravděpodobnost vzniku.

b) Oblast krizového plánování neboli „šuplíkové plány“

Volba této strategie je vhodná tehdy, když je pravděpodobnost vzniku krize méně pravděpodobná, ale také možná. Ohniska krize podnik sice ohrožují a mají negativní dopady, ale nemohou jej zničit. Postupuje se na základě krizových plánů (které už jsou připraveny v šuplíku).

c) Odstranění ohniska krize

Postup odstraňování ohnisek je nutné zvolit, pokud se v podniku vyskytují situace, které mají zničující vliv nebo u kterých je velká pravděpodobnost, že nastanou.²⁸

Na základě výsledků můžeme krize dělit, tak jak bylo uvedeno v matici (obrázek), *podle pravděpodobnosti vzniku* na krize s malou (do 33%), se střední (do 66,7%) nebo s vysokou pravděpodobností (do 100%). Dále *podle účinku na podnik*, a to na krize s negativním (do 3,3), s ohrožujícím (do 6,67) nebo se zničujícím účinkem (do 10). Třetím rozměrem je dělení odvíjející se od rychlosti vývoje, na pomalé nebo náhlé krize.

Ke každému takto definovanému ohnisku, respektive ke každé vytipované krizové situaci je nutné vytvořit krizový scénář pro popis jejího průběhu v čase a prostoru.

2.7.4 Krizový scénář

Současná doba je charakteristická nejistotou podnikatelského prostředí. Proto i přesto, že máme v podniku zavedeny kontrolní mechanismy, je nutné se o možné budoucí krizi naučit přemýšlet. Jedním z nástrojů, jak se na potencionální krizi připravit, je včasné vypracování krizových scénářů a krizových plánů. Vznikají jako reakce na výstupy rizikového managementu. Ten analyzuje známá rizika například na základě zpracování matice rizik [Tab. 2], ze které vycházejí ta nejzávažnější, která se mohou stát ohniskem krize a být tak prioritou pro sestavení krizových scénářů a plánů. Scénář zahrnuje popis situačních sledů v čase, popis událostí, plánovaných postupů a způsobů jednání. Má za úkol nastínit předpokládanou budoucí situaci nebo událost. Zjednodušeně bychom mohli říct, že dává

²⁸ MIKUŠOVÁ, Marie. *Prevence a řízení krizí podnikatelského subjektu*. Ostrava: VŠB – TU, 2002

odpověď na otázku: „Co se stane, když se něco stane?“ Nepředstavuje však přesnou předpověď budoucnosti, ale pouze možný variantní vývoj krizové situace. Krizový scénář tvoří podklad pro krizové řízení a zvyšuje schopnost podniku obstát v krizi.

Nikde není závazně předepsáno, jak by měl krizový scénář vypadat a neexistuje ani jeho jednotná forma. Jeho hlavní nevýhodou je, že jím avizovaný možný průběh budoucí krizové situace může dopadnout úplně jinak, než jak jej popisuje. Aby bylo vytvoření scénáře co nejvíc účelné, je vhodné, aby se na jeho tvorbě podílely stejné osoby, které následně zpracovávají krizové plány.²⁹

2.7.5 Krizový plán

„Krizový plán je souborem postupů pro řešení jednotlivých očekávaných událostí, které jsou vyhodnoceny na základě provedené rizikové analýzy.“³⁰ Jsou v něm určeny obecné zásady pro každou událost, které určují cíl, jehož má být dosaženo. Zásady dále definují posloupnost rozhodnutí a zásahů, které mají být v krizové situaci provedeny, a také sestavu údajů, které umožní tyto zásahy či rozhodnutí provést. Krizové plány tedy dávají krizovým manažerům nebo jiným zásahovým skupinám právní a administrativní pravomoc k provedení určitého úkonu, přičemž je třeba, aby byly tyto pravomoci zakotveny v příslušných interních předpisech.

2.7.6 Tvorba krizového scénáře a krizového plánu

Základním rozdílem mezi krizovým scénářem a plánem tedy je, že scénář pouze popisuje možné podnikové krizové situace. Veškeré postupy a nutná opatření obsahuje až krizový plán. Řada rizik má několik variant možného vývoje. Nemůžeme proto skončit u nalezení potenciálních zdrojů krize, ale je třeba odhadnout, jaké dopady mohou mít rizika v budoucnu. Zpracování variantních scénářů se provádí v následujících krocích:

- 1) Identifikace potenciálních faktorů, které budou v budoucnosti riziko ovlivňovat.
- 2) Výběr faktorů, u kterých se předpokládá větší pravděpodobnost výskytu.
- 3) Stanovení předpokládaného vývoje rizikových faktorů.
- 4) Stanovení důsledků působení těchto faktorů a případná redukce na varianty s většími negativními důsledky.
- 5) Zpracování scénářů možných variant ve formě krátkého písemného materiálu.

²⁹ ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009

³⁰ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2010, s. 336

- 6) Identifikace problémů, které budou spojeny s vývojem rizika podle konkrétního scénáře.

Když je hotov krizový scénář, navazuje na něj krizový plán. Ten má zajistit rychlou a efektivní odezvu na vzniklou krizovou situaci. Musí proto obsahovat všechny dostupné informace, postupy a opatření, které jsou potřebné ke zvládnutí. Kroky v něm navržené přesto mnohdy neposkytují vyčerpávající seznam všech možných řešení, protože každá krizová situace je jedinečná a nemusí se vyvíjet přesně tak, jak si ji namodelujeme. Některé postupy proto mohou být v případě nutnosti modifikovány, aby plnily specifické požadavky konkrétní situace. Krizový plán by měl být kontrolován a aktualizován minimálně každých šest měsíců.

Součástí krizového plánu by měl být také plán krizové komunikace. Za krizovou komunikaci se považuje výměna informací mezi odpovědnými osobami v organizaci nebo samotnými organizacemi, médii, jednotlivci či skupinami před mimořádnou událostí, během ní a po jejím skončení. Rozlišujeme komunikaci interní (uvnitř firmy) a externí (týkající se vnějších vztahů firem).³¹ Pro její efektivní použití je důležitá především perfektní znalost a automatické jednání. Není možné, aby v případě jakékoliv krizové situace pracovníci teprve zjišťovali, komu mají volat, jaká telefonní čísla mají použít nebo kde hledat hasicí přístroje.

2.7.7 Výběr krizové strategie

Pokud je krizový potenciál společnosti odhalen, je dalším krokem krizového managementu, jak už bylo zmíněno výše, výběr vhodné strategie. Pomocí strategie se podnik snaží zabránit všem negativním vlivům a dopadům, kterým může být vystaven. Při zjištění existence krize, která představuje ohrožení, má management na výběr například z uvedených krizových strategií.

- **Odstranění ohniska krize** – samozřejmě pouze v případě, pokud je to možné. Realizovat odstranění či zmírnění účinků ohniska se může provést buď prostřednictvím investic do konkrétní podnikové oblasti (inovace, nové vybavení), nebo jejím opuštěním v případě, že neprodukuje žádný zisk.
- **Pozorování krizových ohnisek** – trvalé sledování ohnisek krize je nazýváno včasným rozeznáním. Je třeba především porovnávat cíle podniku se skutečností, sledovat různé indikátory (jako jsou předpokládané změny zákonů,

³¹ VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 10

DPH a podobně) a slabé signály (inflace, HDP a další makroekonomické údaje). Je důležité, aby měl podnik plán, kterého se bude držet a který bude určovat cestu, jíž se má vydat. Plán by měl zahrnovat analýzu podnikového okolí, vytyčení všech silných a slabých stránek, stejně tak jako příležitostí a hrozeb.

- **Zvládnutí krize** – pokud propukne v podniku krize, dá se tato situace řešit pomocí tří již avizovaných možností. Jednou z nich jsou šuplíkové plány, které se použijí ve chvíli, kdy událost nastane. Další možností je hašení krize, jež vychází z připravených šuplíkových plánů. Základem je dobrý krizový tým. Velkým plusem pro firmu je, pokud má ve svém okolí vytvořenou dobrou pověst a jméno. Problémová situace se jí tak nemusí vůbec dotknout a své zákazníky si udrží, popřípadě se k ní zase brzy vrátí.
- **Využití krize** – podnik si z krize odnáší seznam pozitivních a negativních zkušeností. Vyhodnocením zvládnuté situace může sestavit opatření ke zlepšení a aplikovat je pro budoucnost. Je vhodné využít příležitosti a podniknout potřebné změny, protože právě v době krize jsou lidé ochotni na ně přistoupit.

3. Charakteristika podniku

3.1 Obecný profil společnosti

Název firmy: MINOS-IMS, s. r. o.
Datum vzniku: 4. 12. 1996
Sídlo: Nádražní 512/172, Ostrava-Přívoz 702 00

Dle OR má společnost oprávnění k provozování těchto činností:

- ostraha majetku a osob
- úklidové služby
- služby soukromých detektivů
- zprostředkovatelská činnost
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob
- poradenství v rozsahu živností volných
- správa a údržba nemovitostí.
- lektorská a konzultační činnost

Počet zaměstnanců: 46
IČ: 25361643
Spisová značka v OR: zapsáno u Krajského soudu v Ostravě, C 15184
Základní kapitál: 100 000,- Kč

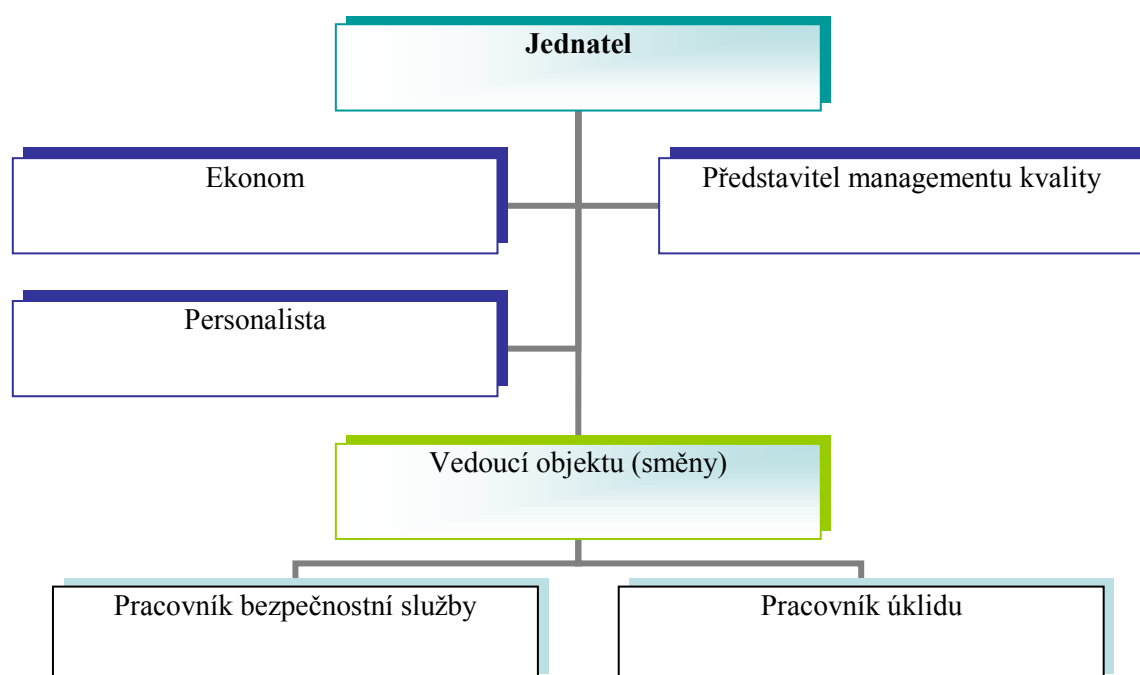
Společnost MINOS-IMS, s. r. o. je soukromá bezpečnostní agentura působící v tuzemsku. Její název je tvořen spojením slov „Meziměstská INtegrovaná Ochraná Služba – InterMinosServis“. Hlavní podnikatelská činnost společnosti spočívá v poskytování služeb k zajištění ochrany majetku a osob a to nejen ostrahou fyzickou, ale i elektronickou zabezpečovací signalizací. Dále zabezpečuje úklid a správu budov a detektivní služby. Firma vlastnila jednu dceřinou společnost, později nazvanou MINOS TRADE, s.r.o., která byla v roce 2008 pro svou nevyužitelnost prodána.

3.2 Organizační struktura

Organizační struktura je vyjádřena uvedeným organizačním schématem [schéma]. Společnost je obsahově rozdělena na tyto organizační jednotky:

- *úsek správy* - jehož posláním je dosažení jednotného a uceleného řízení a usměrnění komplexního okruhu hlavních činností ve vymezené působnosti na úrovni společnosti, včetně zabezpečení a vedení ekonomické, obchodní, účetní, mzdové a personální agendy,
- *úsek fyzické ostrahy a ochrany* – zabezpečuje činnosti v oblasti bezpečnostních služeb resp. ostrahy a ochrany objektů (majetku a osob),
- *úsek úklidových služeb* – zabezpečuje činnosti v oblasti úklidu a správy objektů.

Obr. 3. 1: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Směrnice společnosti MINOS-IMS, s.r.o.

Vrcholový management společnosti tvoří jednatel, představitel managementu kvality, personalista a ekonom. Všechny tyto pozice zastávají v současné době rodinní příslušníci. Operativní management je tvořen vedoucími objektu (směny). Tito jsou přímo podřízeni jednatele, mají stanoveny povinnosti, pravomoci a odpovědnosti a odpovídají vedoucímu vrcholového stupně řízení za plnění stanovených úkolů. Ostatní zaměstnanci odpovídají svým

bezprostředně nadřízeným zaměstnancům. Povinnosti, které jsou spjaté s výkonem příslušné funkce, se delegují shora dolů v rámci organizační hierarchie.

3.3 Pohled do minulosti

Bezpečnostní a poradenská agentura MINOS – IMS, s.r.o. vznikla sjednocením kapitálu, zkušeností a odborníků z několika bezpečnostních a dalších profesních společností. Na českém trhu působí již od roku 1996. Zakladatele tvořilo pět společníků, kdy každý vlastnil rovný podíl 20% společnosti.

Firma původně vznikla pod názvem TAURUS CBS, s.r.o. V roce 1997 však došlo k jejímu přejmenování na OSTRAHA TŽ, protože tehdejším hlavním a významným klientem firmy byly Třinecké železárny, a.s. a POLDI Kladno – Dříň, které vyžadovaly exkluzivitu zajišťování služeb společností pouze pro ně. V těchto dobách zaměstnávala společnost 350 zaměstnanců. V lednu roku 2000 však skončila vzájemná spolupráce a došlo k přejmenování firmy na všeobecný název OSTRAHA, s.r.o. Počet zaměstnanců se snížil a pohyboval se v rozmezí od 50 do 70 pracovníků.

Ve stejném roce se uskutečnila významná změna v historii společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost přišla o významné klienty a začala mít finanční problémy, shledali dva z pěti dosavadních společníků jako nejlepší řešení obchod z firmy. Jejich vlastnické podíly si zbývající vlastníci rozdělili mezi sebe, dva z nich vlastnili 33%. O procento více, tedy 34%, vlastnil společník, který se stal zároveň jediným jednatelem společnosti. Pro další podnikatelskou činnost se na základě dohody společníků společnost přejmenovala na konečný název MINOS-IMS, s.r.o., pod kterým vystupuje dodnes.

Předmět podnikání se za dobu působnosti společnosti značně rozvíjel a měnil. Pro profesní a zdokonalovací činnost pracovníků ostrahy firma začala s výukou a výcvikem ve střelbě se zbraní a provozovala od roku 1997 do roku 2001 střelnici v Třinci Na borku. Z oblasti komerční bezpečnosti se podnikatelská činnost rozšířila i na oblast renovace interiérových dveří, kdy byla zakoupena licence od německé společnosti RENO-PORT Mnichov. Touto renovací se společnost zabývala po dobu tří let (od roku 2000 do roku 2003), ale na základě špatného řízení a neprofesionálního přístupu managementu musela provoz ukončit. Dne 30. 09. 2003 byla uzavřena smlouva o prodeji části podniku společnosti s Rostislavem Gabzdylem. Od té doby se předmět podnikání soustředil převážně na poskytování služeb v oblasti ochrany majetku a osob a úklidových služeb, ve kterých pokračuje i v současnosti. Mezi nejvýznamnější zákazníky společnosti se již po několik let

řadí například firma RWE, a.s., SKANSKA TRANSBETON, s.r.o., ČSAD Karviná, a.s., Veolia Transport Morava, a.s. a další.

Při provádění ostrahy Třineckých železáren vznikla potřeba vycvičit strážné v ovládání a používání střelné zbraně, proto se vedení tehdy rozhodlo o založení dceřiné společnosti MINOS-TRADE, s.r.o., jejíž náplní byl provoz střelnic a výuka a výcvik se střelnou zbraní. Po ukončení spolupráce s Třineckými železárnami však zanikla potřeba jejího využití a v roce 2007 došlo k prodeji.

V roce 2005 došlo k úmrtí jednoho ze společníků, jehož podíl byl odkoupen jednatelem. Od tohoto roku je u společnosti zaveden certifikovaný systém kvality služeb, na základě kterého získala a každý rok obhájí Certifikát dle normy ISO 9001:2008 pro obory "Bezpečnostní služby" a "Úklidové služby". V roce 2008 se firma rozhodla v rámci zkvalitňování a zdokonalování svých služeb vstoupit do živnostenského společenství sdružující významnější bezpečnostní agentury ČR. Na podzim 2009 byla MINOS-IMS, s.r.o. přijata za řádného člena České komory služeb ochrany majetku a osob (ČK SOMO). V souvislosti s tímto členstvím se vedení významnou měrou podílelo na tvorbě zákona o soukromých bezpečnostních službách, který je v současné době předkládán ministerstvem vnitra k projednání a schválení parlamentem. V rámci ČK SOMO byl v roce 2011 byl jednatel společnosti zvolen do prezidia tohoto sdružení.

K významnějším okamžikům roku 2010 se dá považovat odkoupení podílu menšinového společníka většinovým společníkem (jednatelem) a tím ovládnutí celé společnosti jednou osobou.

Dne 27. 9. 2011 byl jednatelem společnosti jmenován prokurista, který je oprávněn jednat ve všech právních úkonech, ke kterým dochází při provozu firmy, samostatně. Prokurista zastává současně i funkci ekonoma.

3.4 Charakter poskytovaných služeb

MINOS-IMS, s.r.o. je zaměřena na poskytování bezpečnostních služeb zejména pro průmyslové podniky, hospodářské, obchodní, výrobní či jiné organizace a instituce, včetně ochrany osob a podnikatelských aktivit. Činnost společnosti se soustřeďuje především na zajištění nerušeného provozu v objektech klienta, ochranu zdraví a životů jeho zaměstnanců, ostrahu a ochranu jeho majetku, vyhledávání, prevenci a paralyzování majetkové trestné činnosti uvnitř objektů klienta, uskutečňování přeprav a doprovodů při přepravách hotovostí a

cenin a dle požadavku klienta poskytuje další ochranné a bezpečnostní služby, včetně detektivních a úklidových.

Společnost se dále zaměřuje na právní a bezpečnostní poradenskou činnost v oblasti provozování bezpečnostních služeb a také pro další vybrané živnosti, vypracovává návrhy variant na optimální ostrahu majetku a zajišťování provozu ve střežených objektech a dle požadavku klienta zpracovává bezpečnostní projekty a studie ochrany objektů.

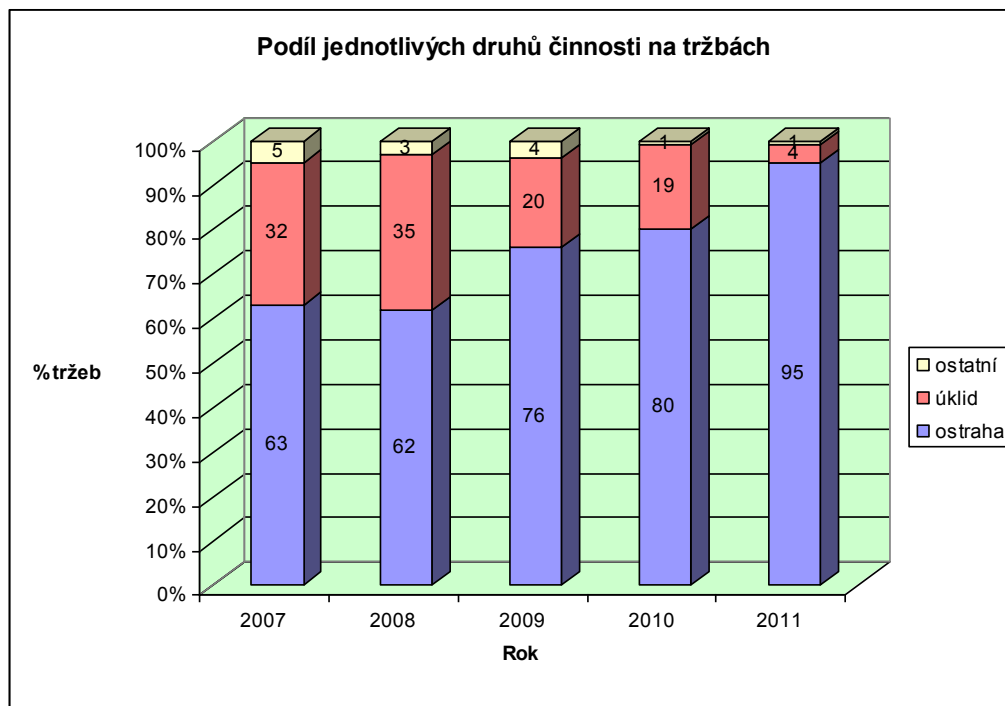
Technický úsek činnosti MINOS-IMS, s.r.o. je zaměřen na poskytování technických služeb k zajištění ochrany majetku, osob, dat a informací. Na tomto úseku jsou prováděny výstavby, přestavby, rozšiřování, servis, pravidelné prohlídky a revize elektronické zabezpečovací i protipožární signalizace, průmyslové televize, docházkových systémů apod. dle ČSN. Objekty, které jsou vybaveny elektronickou zabezpečovací signalizací je možno napojit na pult centrální ochrany objektů, a je zabezpečován rovněž výjezd zásahové skupiny k narušeným objektům. V této činnosti úzce agentura spolupracuje s dalšími bezpečnostními firmami z teritoria na základě uzavřených hospodářských smluv o spolupráci a součinnosti.

Firma mimo jiné organizuje a provádí školení a připravuje nejen vlastní zaměstnance, ale i zaměstnance ostatních bezpečnostních agentur ke složení odborných zkoušek z dílčí profesní kvalifikace "strážný" a "detektiv koncipient" dle požadavků novely Živnostenského zákona. Jednatel a ekonom společnosti jsou zároveň i kvalifikovanými zkušebními komisaři, působící u autorizované osoby „Hospodářská komora ČR“ a mohou tedy pod hlavičkou České komory služeb ochrany majetku a osob zajistit a zároveň provádět pro zájemce vlastní zkoušky z odborné profesní kvalifikace. V současné době má společnost na úseku bezpečnostních služeb vyškolených 97% všech svých zaměstnanců.³²

Cílem společnosti je flexibilně reagovat na potřeby a požadavky zákazníků, resp. vytvořit nabídku služeb na míru zákazníkovi, přičemž důraz je kladen především na kvalitu poskytovaných služeb, dodržování termínů a oboustranně přijatelnou cenu.

³² www.minos-ims.cz

Obr. 3. 2: Podíl jednotlivých druhů činností společnosti na celkových tržbách



Zdroj: interní dokumenty společnosti MINOS-IMS, S.R.O.

Jak je z grafu patrné, v roce 2011 zaujímaly největší procento tržeb podniku činnosti za bezpečnostní služby (ostrahu). Podíl úklidových služeb se v posledních letech zmenšoval, v roce 2011 tvořil pouhé 4 procenta a 1 procento tvořily služby ostatní. Z výpovědi managementu firmy vyplynulo, že pokud nebudou chtít okolnosti jinak, rádi by se v budoucnosti orientovali pouze na okruh bezpečnostních služeb a poradenství.

4. Krizový profil podniku

Jak bylo zmíněno výše, společnost MINOS-IMS, s.r.o. se řadí mezi malé podniky. Za dobu své působnosti si prošla řadou změn a vývojových etap, které provázelo jak období úspěchu, tak období poklesu a dokonce i ztráty. V současné době se agentura soustřeďuje na poskytování především bezpečnostních služeb ochrany majetku a osob, proto bude zkoumání okolí zaměřeno hlavně na tuto oblast. Pro zanalyzování stavu podniku a následného zhodnocení výkonnosti je prvním krokem nutná analýza podnikového okolí.

4.1 PEST analýza

Podklady pro PEST analýzu se získávají především z externího okolí společnosti (makroprostředí). Prvním zkoumaným prostředím, dle názvu analýzy, je prostředí politické.

Politické a legislativní prostředí

Politická situace v České republice je nepředvídatelná. Neustálé střídání levice a pravice může být pro řadu podniků nepřehledné a způsobit jim velké problémy. Podle nedávného průzkumu společnosti CVVM je pouhých 5% obyvatel České republiky se současnou politickou situací v zemi spokojených, naopak nespokojenost vyjádřilo 73% dotázaných.

Stejně jako každý subjekt je samozřejmě i společnost MINOS-IMS podřízena nejen zákonům České republiky, ale i různým restrikcím, nařízením a předpisům ze strany Evropské unie. Tyto zákony a nařízení se mohou dotknout jak vnitřní struktury firmy, například prostřednictvím změn v zákoníku práce, tak i samotného objektu podnikání.

Relativní novinkou v oblasti legislativy, která společnost zásadně ovlivnila, bylo přijetí nových ustanovení zákona 274/2008 Sb. a vyhlášky Ministerstva vnitra 16/2009 Sb. Podle těch jsou bezpečnostní agentury a bezpečnostní služby provozující koncesovanou živnost „Ostraha majetku a osob“ nebo „Služby soukromých detektivů“ povinni zajistit, aby tyto činnosti vykonávali zaměstnanci odborně a zdravotně způsobilí. Podmínkou pro získání odborné způsobilosti k provozování uvedených koncesovaných živností, nebo k samotnému výkonu těchto činností (v případě absence požadovaného vzělání), je **složení zkoušky u autorizované osoby**.³³ Dne 1. srpna 2010 vzešel v platnost zákon č. 155/2010 Sb., který mimo jiné opětovně odkládá povinnost podnikatelů, kteří provozují koncesované živnosti "Služby soukromých detektivů" a „Ostraha majetku a osob“, předložit příslušnému

³³ www.mvcr.cz/soubor/sb091-08-pdf.aspx
www.mvcr.cz/soubor/sbirka-zakonu-dokumenty-sb006-09-pdf.aspx

živnostenskému úřadu doklady prokazující odbornou způsobilost stanovenou živnostenským zákonem, a to nejpozději **do 1. 8. 2012** (dosavadní právní úprava ukládala splnění povinnosti nejpozději do 12 měsíců od účinnosti zákona č. 274/2008 Sb., tj. nejpozději do 1. 1. 2010, poté bylo zákonem č. 292/2009 Sb. splnění povinnosti odloženo do 1. ledna 2012). Podnikatel, kterému ke dni nabytí účinnosti tohoto zákona oprávnění pro provozování uvedených živností již trvalo, musí rovněž do tohoto termínu zajistit a na žádost živnostenského úřadu doložit, že výkon těchto činností zajišťuje pouze fyzickými osobami splňujícími požadavky odborné způsobilosti. Požadavky odborné způsobilosti pro obě uvedené živnosti jsou uvedeny v příloze č. 5 živnostenského zákona a představují:

- a) vysokoškolské vzdělání, nebo
- b) vyšší odborné vzdělání právnického, bezpečnostního nebo obdobného zaměření, nebo
- c) střední vzdělání s maturitní zkouškou v oboru bezpečnostním nebo právním, nebo
- d) střední vzdělání s maturitní zkouškou a osvědčení o rekvalifikaci nebo jiný doklad o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaný zařízením akreditovaným podle zvláštních právních předpisů, zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována, nebo
- e) dílčí kvalifikace pro činnost detektiv koncipient/strážný podle zvláštního právního předpisu (zákon č. 179/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů), nebo
- f) doklad o uznání odborné kvalifikace podle zvláštního právního předpisu (zákon č. 18/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů).³⁴

V souvislosti s členstvím společnosti MINOS-IMS v České komoře služeb ochrany majetku a osob a v Hospodářské komoře České republiky, může provádět školení a připravovat jak vlastní zaměstnance, tak i zaměstnance jiných bezpečnostních agentur ke složení těchto odborných zkoušek. Firma má již vyškolených 97% všech svých zaměstnanců a dá se tedy s určitostí říct, že v roce 2012 nehrozí nebezpečí odnětí koncese z důvodu nesplnění profesních kvalifikačních předpokladů tak, jak to ukládá Živnostenský zákon.

V současné době je projednáván nový zákon o soukromých bezpečnostních službách. Letos bude předložen příslušnými orgány Ministerstvem vnitra ke schválení Parlamentu ČR. Jeho obsahem je stanovení přesných pravidel pro činnost a provozování bezpečnostních agentur.

³⁴ <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/priloha5.aspx>

Společnost, která má více než 25 zaměstnanců, má povinnost dle §67 - 84 Zákona o zaměstnanosti zaměstnávat určitý počet osob zdravotně postižených, tento počet se v roce 2012 rovná 4% zaměstnanců, tedy na každých 25 pracovníků musí připadat jeden se zdravotním postižením. MINOS-IMS toto nařízení splňuje, zaměstnává 4 zaměstnance se zdravotním postižením. Pokud by společnost toto nařízení nesplňovala, mohla by jej vykompenzovat náhradním plněním ve formě odebrání výrobků od subjektů s 50% zaměstnanci se zdravotním postižením, zadáváním zakázek takovýmto podnikům, případně prostřednictvím odvodů do státního rozpočtu. Právě pro účely tohoto náhradního plnění bývají často vybírány bezpečnostní agentury, které zmíněné osoby zaměstnávají.

Ekonomické prostředí

Na základě analýzy ekonomického prostředí lze odhadnout závislost poptávky po službách firmy. Vše se odráží od fází cyklického vývoje ekonomiky a dalších makroekonomických ukazatelů. Česká ekonomika postupně zpomalovala v každém čtvrtletí roku 2011 jak v meziočném, tak v mezikvartálním srovnání. Na ztrátu dynamiky působila vnější poptávka jen dílčím způsobem a výrazněji až ve 4. čtvrtletí. Hlavní příčina nepříznivého vývoje tak spočívala ve vnitřním prostředí, neboť sedm desetin českého HDP v reálném i nominálním vyjádření tvoří výdaje na konečnou spotřebu domácností a vládního sektoru, které v každém čtvrtletí reálně klesaly. Po převážnou část roku se snižovaly také investice. HDP stoupl v roce 2011 meziočně o 1,7 % proti růstu o 2,6 % v roce 2010.³⁵

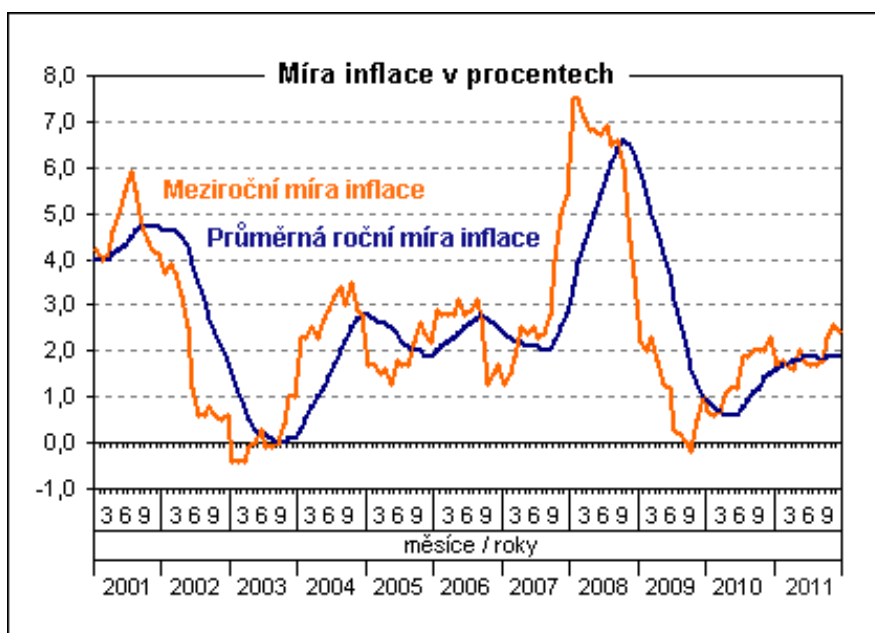
Již výše zmiňovaná nespokojenost českých občanů pramení také například z neustále vládou měněné výše daně z přidané hodnoty. Je zřejmé, že jejím zvyšováním pochybí peníze nejen občanům, jejichž kupní síla bude snížena, ale tím pádem i samotným podnikům. Sazby daně se zvýší o jeden procentní bod na 15 (např. u potravin, léků, vstupenek, knih) a 21 procent (ostatní zboží a služby). Další chystanou změnou, v rámci úsporných opatření ČR, je v roce 2014 zrušení superhrubé mzdy, přičemž ze své hrubé mzdy by od této doby měli lidé platit daň ve výši 20 procent. Zatím schválená legislativa však prozatím počítá jen s 19procentní sazbou. V současné době se platí 15procentní daň z příjmu.

Má-li podnik dobře prosperovat a růst, potřebuje příznivé hospodářské poměry, ke kterým patří také nízká a stabilní inflace. Své činnosti a investice (například do nového vybavení) plánují na několik let dopředu. Pokud je tedy inflace vysoká, nebo se očekává, že vysoká bude, znamená to velkou nejistotu ve firemním plánování. Podnikatelé nemají chuť

³⁵ www.czso.cz

riskovat a jsou méně ochotni investovat do budoucnosti. Mění se hodnota peněz totiž způsobuje, že si společnost nemůže být jistá budoucími náklady ani výnosy. V důsledku toho je mnohem opatrnější a vyplatí se jí sledovat inflační vývoj a vytvořit si nějakou představu o dalším průběhu. V roce 2011 dosáhla míra inflace 1,9%. Oproti loňskému roku se tedy nic dramatického nestalo, inflace stoupla o 4 desetiny procenta. Jak vidíme v grafu [graf], velký skok se odehrál v roce 2008, kdy inflace dosahovala 6,3%. Důvodem bylo propuknutí celosvětové finanční krize.

Obr. 4. 1: Vývoj inflace v České republice od roku 2001 do roku 2011



Zdroj: <http://www.ostrava.czso.cz/>

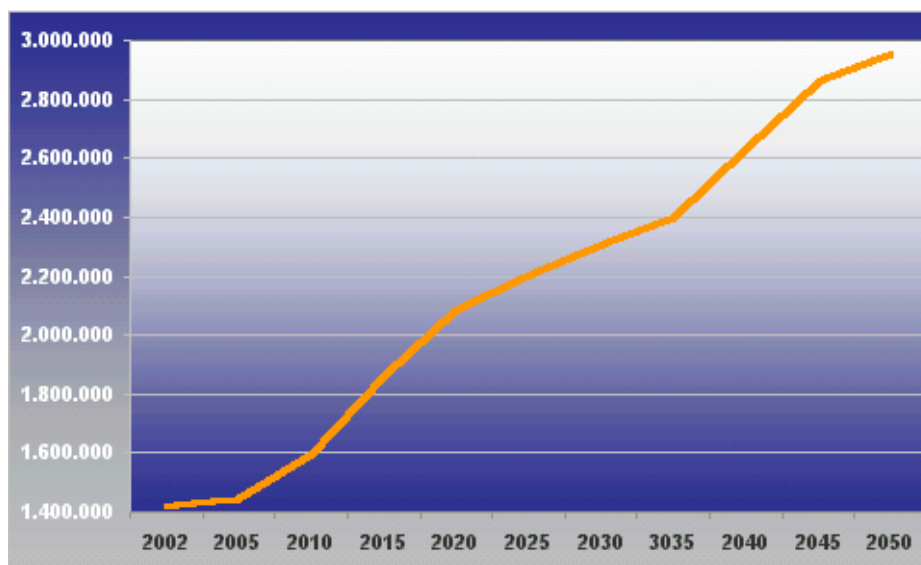
Jednou ze základních informací pro společnost je také zákonná výše minimální mzdy. Oproti předpokladům zůstává i v roce 2012 tato hodnota na úrovni 8 000 Kč. Její výše má velký dopad na mzdové náklady společnosti MINOS-IMS, protože vzhledem k charakteru vykonávané práce pobírá většina pracovníků bezpečnostní služby minimální mzdu, a tak každé zvýšení společnost vždy důrazně pocítí.

Sociální prostředí a demografické faktory

Z demografického hlediska populace v České republice stárne, přibývá osob v důchodovém věku, a jak napovídá graf níže, vycházející z údajů Českého statistického úřadu, tento trend bude mít do budoucna vzestupnou tendenci. Bezpečnostní agentury často využívají možnost důchodce zaměstnávat. Vzhledem k tomu, že průměrný důchod v roce

2011 v České republice činil 10 552,- Kč a mnoho občanů na tuto částku ani nedosahuje, jsou motivováni pracovat i v důchodovém věku. Tuto potřebu přivýdělku bezpečnostní agentury vítají, protože za relativně nízké platové ohodnocení můžou obsadit některé své pozice časově flexibilními osobami. Na výpomoc zaměstnává konkrétně firma MINOS-IMS občas také studenty, kteří rovněž vítají možnost brigády a zlepšení si své finanční situace.

Obr. 4. 2: Budoucí vývoj počtu osob v ČR nad 65 let



Zdroj: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=34

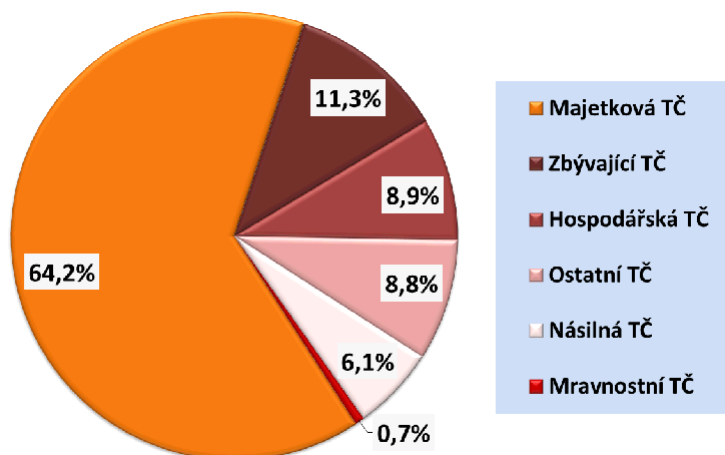
Skutečnost, která ale zcela jistě ohrozí zájem lidí dále pracovat i v důchodovém věku, je nyní vládou přijaté opatření, které má také napomoci příjmové složce státního rozpočtu. Vzhledem k fiskální situaci je schváleno vrátit se pro roky 2013 až 2015 ke stavu, který byl platný do roku 2007, tj. pracující důchodci nebudou mít nárok na slevu na dani. V případě, že budou dále pracovat, mohou přijít zhruba o 25 000 Kč za rok.³⁶

Kriminalita v České republice se za posledních 10 let snížila jen minimálně, v roce 2011 bylo v České republice registrováno 317 177 trestných skutků, do oblasti majetkové trestné činnosti z toho spadá 203 675 skutků, což je 65%. V grafu níže je znázorněno zastoupení dalších složek. Vzhledem k tomu, že počet trestných činů nemá výrazněji se snižující tendenci, mnoho skutků zůstává nepotrestaných a mnohdy se problémům nevyhne ani samotná policie, důvěra obyvatel v instituce se snižuje. Právě z důvodu častého výskytu majetkové trestné činnosti, jsou společnosti nuceny najímat pracovníky ostrahy. Zajišťování bezpečnosti přechází do značné míry na soukromé bezpečnostní agentury. Počty těchto

³⁶ <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/usporna-opatreni-vlady-pro-roky-2013-az-2015-94630/>

agentur jsou docela dosti vysoké, a to i proto, že pro řadu bývalých policistu je z hlediska financí výhodnější být zaměstnán v soukromé agentuře než u policie.

Obr. 4. 3: Podíl jednotlivých druhů trestné činnosti



Zdroj: <http://www.policie.cz/clanek/web-informacni-servis-zpravodajstvi-xx.aspx>

Kromě soukromých podniků si služby bezpečnostních agentur najímají také obce a města. Vzhledem k tomu, že průměrný plat městského strážníka kupříkladu v Praze pohybuje mezi 23 000 – 25 000 Kč hrubého³⁷, je zřízení vlastního sboru městských strážníků nákladné. Tyto náklady vedou některá menší města a obce k tomu, aby si pro udržení pořádku v ulicích najímali pracovníky právě bezpečnostních agentur. Mnohdy tak suplují roli policie a působí jako prevence drobných přestupků. Jedná se tedy o další oblast, která je pro bezpečnostní agentury zajímavá a může být novou příležitostí pro uplatnění.

Technologické faktory a prostředí

Žijeme v době velmi dynamického technologického pokroku. Vývoj technologií se nevyhnul snad žádné oblasti a oblast bezpečnosti není výjimkou. Pro podniky je velmi důležité mít přehled o nových užívaných technologiích, od čehož se odvíjí také možnost rozšiřovat nabídku svých služeb a zajistit si konkurenční výhodu.

Na bezpečnostní technologie můžeme nahlížet očima bezpečnostních agentur ze dvou stran. Rozvoj kamerových systémů, poplašných zařízení, bezpečnostních zámků a jiných zajištění majetku může na jednu stranu vytlačit potřebu fyzické přítomnosti pracovníka bezpečnostní agentury, na stranu druhou to však v rukou ostrahy dává prostor pro zkvalitnění služeb a v neposlední řadě zvýšení efektivity vykonávané činnosti.

³⁷ <http://www.mppraha.cz/nabor/ohodnoceni>

Existuje celá řada oblastí, které by měly podniky v rámci technologického hlediska sledovat, jsou jimi zejména elektronická zabezpečení, mechanická zabezpečení, kamerové systémy, detekční zařízení, docházkové systémy, propojení technické a fyzické ostrahy a další.

4.2 Porterův model konkurenčních sil

Model konkurenčních sil podle M. Portera určuje konkurenční tlaky a rivalitu na trhu. Stupeň rivality závisí na působení základních sil, které tvoří skupina dodavatelů, konkurence, zákazníků a substitutů. Ziskovost odvětví se potom odráží právě v síle tohoto vzájemného působení. Bezpečnostní agentura MINOS-IMS poskytuje svým zákazníkům především služby v oblasti ostrahy a ochrany, proto jsem se zaměřila na konkurenci právě v této oblasti.

Rivalita mezi existujícími podniky

Ze studie Evropské konfederace bezpečnostních služeb (CoESS) vyplývá, že v rámci Evropské unie se Česká republika může pochlubit druhým nejvyšším počtem soukromých bezpečnostních agentur, konkrétně číslem 5 629. Větší počet už má jenom Maďarsko. Pokud se zaměříme na Moravskoslezský kraj, konkrétně na Ostravsko, vyskytuje se zde okolo 91 firem poskytujících bezpečnostní služby, přičemž přímo ostrahu osob a majetku zajišťuje 34 firem. Jedním z důvodů takto velkého počtu může být i fakt, že zřízení a provoz bezpečnostní firmy nepodléhalo do nedávna žádným přísnějším podmínkám. Avšak se zavedením nových dokumentů byly stanoveny doplňující podmínky, pro provozování této koncesované živnosti (složení zkoušky odborné kvalifikace), které musí být splněny do 1. 8. 2012. Po přijetí zákona o soukromých bezpečnostních službách se podmínky ještě více zpřísní a dojde pravděpodobně k výraznější selekci bezpečnostních agentur. Pokud podnikatelé v uvedené lhůtě splnění podmínek odborné způsobilosti neprokážou, živnostenský úřad zahájí řízení o zrušení živnostenského oprávnění.

Dá se také očekávat, že velmi vzroste poptávka po již proškolených pracovnících bezpečnostní služby. Konkurenční firmy, ve snaze ušetřit náklady, budou pravděpodobně vyvíjet tlak na přetáhnutí těchto zaměstnanců do svých agentur a nabízet jim výhodnější pracovní podmínky. Vzhledem k tomu, že téměř všichni pracovníci společnosti MINOS-IMS již splnili zkoušku odborné způsobilosti, bude potřeba se v budoucnu mnohem více soustředit na jejich udržení.

Mezi největší hráče v oblasti poskytování bezpečnostních služeb na Ostravsku patří například D. I. SEVEN, a.s., IPO SECURITY, s.r.o., ABAS IPS Management, s.r.o. a řada dalších. Je tedy evidentní, že je značná převaha nabídky nad poptávkou a dochází k velkému boji o zákazníka.

Vstup nových konkurentů

Vstupem nových konkurentů na trh se všem zákazníkům otevírají další možnosti volby. Firmy jsou obvykle přinuceny ke snižování cen nebo jim rostou náklady. Aby v očích svých potenciálních klientů oproti ostatním hráčům stoupily, poskytují často ke svým produktům doprovodné služby. V oblasti bezpečnostních služeb jsou to například mimo fyzické ostrahy i dálkové ostrahy objektů pomocí pultu centrální ochrany PCO, elektronické zabezpečovací, protipožární a kamerové systémy, projekce a další technologické inovace.

Bariéry vstupu do odvětví jsou přece jen poněkud vyšší, protože k provozování bezpečnostních agentur a služeb je potřeba získat koncesovanou živnost. Žadatelé o koncesi musejí splňovat všeobecné (podle § 6 ŽZ) a zvláštní podmínky, tj. odbornou způsobilost (podle § 7 ŽZ). Odborná způsobilost pro jednotlivé živnosti je stanovena v příloze č. 3, živnostenského zákona. Osvědčení lze získat na základě složení zkoušky pro dílčí kvalifikaci strážný a detektiv koncipient. Dále je pro provozování koncesí podmínkou spolehlivost podnikatele nebo statutárního orgánu, která se prokazuje lustračním osvědčením (není přímo náležitostí žádosti o koncesi, ale je kontrolováno živnostenským úřadem). Důležitá je také podmínka bezúhonnosti všech osob, které pro podnikatele uvedenou činnost vykonávají.³⁸

Substituty

Existence alternativních produktů (substitutů) velmi ovlivňuje výši zájmu zákazníků o nabízený produkt. O českých spotřebitelích se ještě donedávna dalo říci, že pro ně platilo pravidlo „Co je levnější, to беру.“ Prodejci proto neměli moc na výběr - ti, kteří měli oproti jiným stanoveny ceny příliš vysoko, jednoduše se svou podnikatelskou činností nepřežili. V posledních letech se ale zájem společnosti přesunul na kvalitu. Zákazníci přestávají brát vše, co je levné a zaměřují se na shodu produktu se svými potřebami a požadavky. Při volbě správného poskytovatele bezpečnostních služeb může být pro klienta rozhodujícím, zda podnik vlastní certifikát ISO (nejčastěji ISO 9001, stanovující požadavky na systém řízení

³⁸ <http://www.kr-plzensky.cz/cs/clanek/bezpecnostni-agentury-maji-odklad-povinnosti?sekce=all>

kvality). Pokud je společnost vlastníkem tohoto certifikátu, znamená to, že je řízení podniku uspořádáno tak, že splňuje požadavky normy a existuje velká záruka stálosti kvality jeho nabízených produktů. Společnost MINOS-IMS tento certifikát vlastní, systém managementu kvality je v souladu s požadavky normy ISO 9001:2008.

Dodavatelé

Řada výrobců je na svých dodavateli závislá, protože právě díky nim mohou své výrobky vyrábět. Společnost MINOS-IMS však v současné době nabízí pouze poskytování služeb, proto není potřebné mít dodavatele surovin nebo materiálu pro výrobu. Pro zabezpečení výkonu služby je však potřebná výstroj a výzbroj, kterou firma nakupuje od jiných výrobců. Za dodavatele lidských zdrojů by se mohly brát například úřady práce, inzeráty v novinách nebo školy. Nejčastěji ale společnost využívá vlastních zdrojů, na základě doporučení nebo vybírá z řad bývalých zaměstnanců.

V případech, kdy firma zabezpečuje některé pomocné činnosti v rámci realizace produktu, využívá externích zdrojů (tzv. outsourcing). Rozsah outsourcingových činností bývá smluvně vymezen a kontrolován vedením společnosti, aby byl ve shodě s požadavky zákazníka, zákony a předpisy.

Zákazníci

Mezi zákazníky MINOS-IMS se řadí zejména průmyslové podniky a hospodářské, obchodní, výrobní či jiné organizace a instituce. Jejich síla je v tomto případě opravdu vysoká - vzhledem k velkému počtu poskytovatelů bezpečnostních služeb není obtížný přechod jinam a společnost je tak jednoznačně v nevýhodě. Záleží potom na konkrétní situaci, zda je schopna překonat ceny, které nabízí konkurence či nikoliv. Velkou zbraní je poskytování odpovídající kvality a pružné reakce na požadavky a potřeby klientů. Důležité je také plnění termínů, způsobilosti zaměstnanců a materiální zabezpečení.

4.3 Finanční analýza

Pro posouzení interního prostředí podniku slouží finanční analýza, která umožňuje nahlédnout na stav hospodaření a výkonnosti firmy v minulých letech.

4.3.1 Analýza rentability

Výnosnost je jedním z hlavních cílů a požadavků všech podnikatelských subjektů. Analýza ukazatelů rentability je velice důležitá, protože poukazuje na to, jak podnik efektivně hospodaří a jak je zhodnocován jeho vložený kapitál.

Tab. 4. 1: Údaje pro výpočet (v tis. Kč)

Proměnná	2008	2009	2010	2011
Zisk před zdaněním	-165	-287	35	22
Zisk před úroky a daněmi	-163	-283	72	51
Čistý zisk	-165	-287	35	22
Vlastní kapitál	584	628	662	684
Celkový kapitál	1 677	1 923	1 887	1 549
Celková aktiva	1 667	1 923	1 887	1 549
Tržby za prodej výrobků a služeb	8 465	6 651	6 429	7 071
Dlouhodobé závazky	0	457	354	242
Nákladové úroky	2	4	37	29

Na základě analyzování výkonnosti v předešlých letech si můžeme povšimnout, že nejkritičtějších hodnot společnost dosahovala v letech 2008 a 2009. Ztráta společnosti činila přes 287 000 Kč a měla tak vliv na záporný výsledek téměř všech ukazatelů, včetně ROA a ROE. Velká část nepříznivých hodnot byla způsobena především prodejem dceřiné společnosti MINOS TRADE (prodejní cena nebyla vysoká), kdy musela být do nákladů firmy MINOS-IMS promítnuta ztráta společnosti MINOST TRADE před prodejem. Tento záporný výsledek byl pouze účetní, daňový hospodářský výsledek vyšel kladně.

Dalším důvodem ztráty roku 2008 bylo bohužel ukončení smlouvy o poskytování úklidových služeb se společností RWE Interní služby, s.r.o. z důvodu neúspěchu ve výběrovém řízení. Tím došlo ke ztrátě významné stálé zakázky a snížení počtu zaměstnanců o osm. Snížil se také počet strážných v objektu MKZ Rájec-Jestřebí (omezení výroby firmy MKZ, a.s. z důvodu hospodářské krize). Tyto události se promítly do roku 2009, kdy se obrat společnosti (tržby z prodeje výrobků a služeb) snížil zhruba o 20%. Celkový kapitál byl v roce 2009 sice vyšší než například v roce 2011, ale to především kvůli nárůstu cizích zdrojů, a to jak krátkodobých, tak dlouhodobých. V roce 2009 společnost investovala do koupě osobního automobilu, který zvýšil podíl stálých aktiv. V rámci managementu kvality je každým rokem prováděna certifikace dle ISO 9001:2008 pro bezpečnostní a úklidové služby.

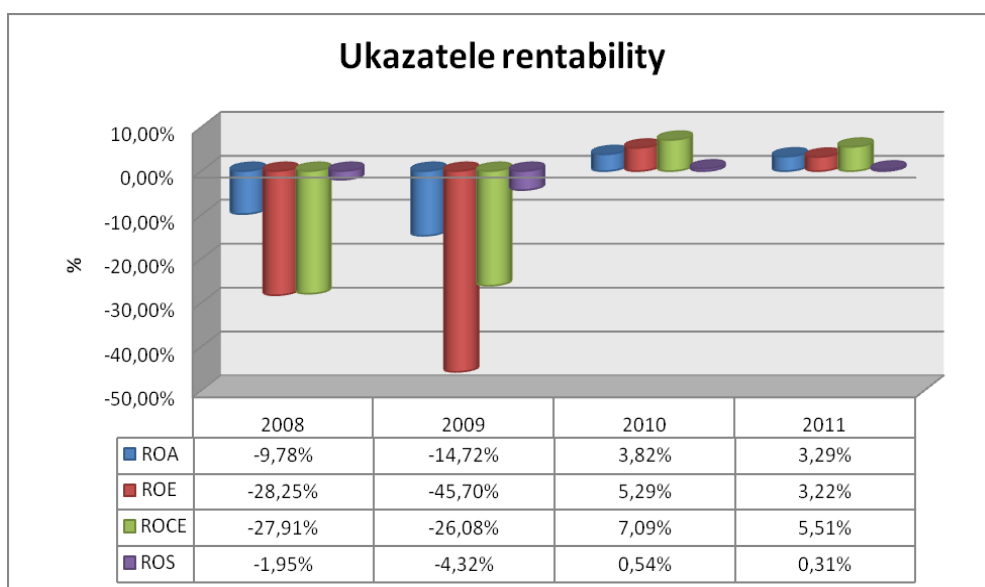
Z uvedených výsledků vyplývá, že firma ne hospodařila příliš efektivně. Dosažená ztráta však nebyla pro podnik likvidační, protože měl vysoký nerozdělený zisk z minulých let (cca 970 00 Kč).

V roce 2010 společnost získala dvě nové zakázky – ostrahu dvou objektů společnosti Office Service Ostrava, s. r. o. a začala poskytovat služby ostrahy v objektu Kancelářský komplex Vítkovice a v objektu Park Centrum Ostrava. V souvislosti s tímto společnost vytvořila 8 nových pracovních míst. Celková finanční situace se mnohem zlepšila, ROA dosahovalo 3,82% [tabulka] a byla splněna podmínka efektivnosti, pro kterou platí $ROE > ROA$. Došlo také k prodeji obchodního podílu společníka jednatelem společnosti, který se tak stal 100%ním vlastníkem. Odchozímu společníkovi byl prodán osobní automobil, což se odrazilo v navýšení tržeb z prodeje dlouhodobého majetku na 119 000 Kč. Situace společnosti byla v roce 2010 a 2011 podpořena finančními prostředky Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Cílem bylo proškolení všech zaměstnanců úseku fyzické ostrahy a ochrany z Efektivní komunikace, příprava na zkoušku k získání kvalifikace „strážný“ a samotné vykonání zkoušky.

Zhodnocování dlouhodobých zdrojů se v posledních dvou letech pohybovalo na úrovni 7% a 5,5%. V minulém roce došlo k jeho snížení, protože se snížila výše čistého zisku a vzrostl podíl vlastního kapitálu.

Jak si můžeme povšimnout, firma MINOS-IMS nevykazuje za poslední dva roky výraznější míry rentability, avšak za krizi se situace také považovat nedá. Vzhledem k charakteru a struktuře společnosti jsou pro její vedení a řízení tyto výsledky dostačující.

Graf 4. 1: Vývoj ukazatelů rentability v čase



4.3.2 Analýza likvidity

Analýza likvidity vyjadřuje schopnost firmy plnit své závazky. Je měřítkem solventnosti společnosti.

Tab. 4. 2: Údaje pro výpočet (v tis. Kč)

Proměnná	2008	2009	2010	2011
Oběžná aktiva	1 204	1 038	1 183	1 128
Zásoby	-	-	-	-
Krátkodobé závazky	1 074	819	739	623
Krátkodobé bankovní úvěry	-	-	111	-
Pohotové peněžní prostředky	163	146	0	314

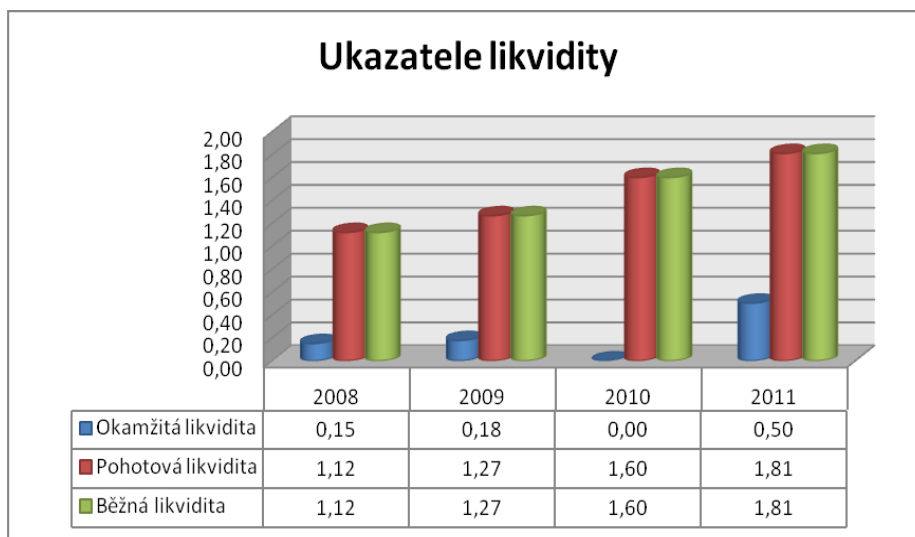
Společnost MINOS-IMS poskytuje svým zákazníkům především služby, proto nedisponuje žádnými zásobami, a tudíž nepotřebuje ani sklad. To je důvodem, proč vychází pohotová i běžná likvidita ve všech letech stejně. Čím vyšší je hodnota ukazatele běžné likvidity, tím je příznivější zachování platební schopnosti. Oproti roku 2008 byly výsledky ukazatelů v roce 2009 ve všech třech případech zlepšeny. Společnost financovala podnikatelskou činnost jak z vlastních, tak cizích zdrojů. Na konci roku 2009 byl sjednán bankovní úvěr, který se použil na nákup osobního automobilu. Žádných dalších půjček nebylo využito.

To se však změnilo v roce 2010. Firma vyčerpala všechny pohotové peněžní prostředky a neměla hotovostní peníze ani v pokladně, ani na bankovním účtu. Situaci vyřešila využitím krátkodobé kontokorentní půjčky, která činila přes 111 000 Kč. Na základě toho vzrostly samozřejmě i nákladové úroky na 37 000 Kč. Zahrnovaly i úroky z úvěru na auto. Okamžitá likvidita byla na nule, což nebylo vůbec dobré, protože nejnižší hodnota má být alespoň 20%. Úroveň oběžných aktiv se pohybovala každý rok okolo 1 100 000 Kč bez větších výkyvů.

Poměr proměnných v ukazateli pohotové likvidity by měl odpovídat maximálně 1,5:1. Do roku 2009 bylo toto kritérium splněno. Poté se však poměr začal zvyšovat a v roce 2011 dosahovala hodnota ukazatele čísla 1,81. Značí to, že ve formě pohotových peněžních prostředků byl vázán větší objem oběžných aktiv. Taková situace je kladná spíše pro věřitele společnosti, než pro samotné vedení. Optimálních hodnot běžné likvidity společnost dosahovala rovněž od roku 2010. Čím je výsledek ukazatele vyšší, tím je také příznivější zachování platební schopnosti.

Ze struktury proměnných v podniku vyplývá, že rok 2011 byl doposud z hlediska solventnosti nejlepší. Pohotových peněžních prostředků měl více než 314 000 Kč. Do dalších let by si podnik měl toto ale číslo hlídat, protože nadměrná výše oběžných aktiv vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků.

Graf 4. 2: Vývoj ukazatelů likvidity v čase



4.3.3 Analýza aktivity

Tab. 4. 3: Údaje pro výpočet (v tis. Kč)

Proměnná	2008	2009	2010	2011
Pohledávky z obchodních vztahů	907	734	1 013	802
Tržby za prodej výrobků a služeb	8 465	6 651	6 429	7 071
Celková aktiva	1 667	1 923	1 887	1 549
Krátkodobé závazky	1 074	819	739	623

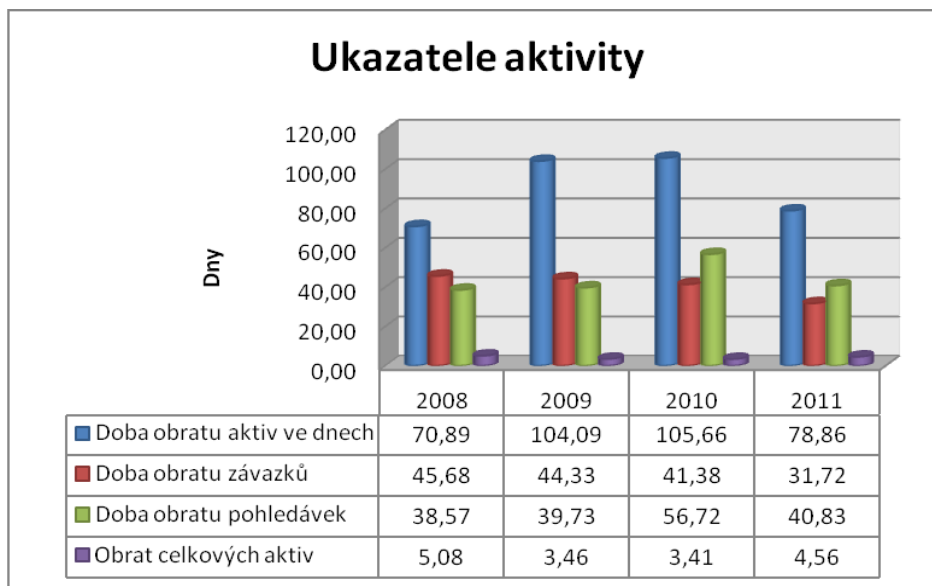
Jak společnost MINOS-IMS hospodařila se svými aktivy lze zhodnotit pomocí analýzy aktivity. Z hlediska objemu pohledávek si firma vedla nejlépe v roce 2010, kdy jejich finanční obnos činil přes 1 013 000 Kč. Jak už jsem uváděla výše, důvodem bylo získání dvou nových zakázek pro výkon ostrahy objektů společnosti Office Service Ostrava. Přesto se však tržby oproti předcházejícím rokům snížili, a to především kvůli omezení počtu strážných v objektu MKZ Rájec – Jestřebí (firma v rámci úspor snížila požadavky na počet pracovníků ostrahy). S výší tržeb souvisí obrát celkových aktiv, který byl podle předpokladu nejvyšší v roce 2008, vykazoval hodnotu 5,08. Náklady společnosti však byly příliš vysoké, proto společnost

nedosáhla zisku. Od roku 2011 však můžeme u obratu vidět opět rostoucí tendenci, dosahoval hodnoty 4,56.

Doba obratu aktiv se ve sledovaném období pohybovala od 71 dní do 106 dní. Čím je konečný výsledek nižší, tím lépe – nenižší byl v roce 2008. V loňském roce dosahovala doba obratu aktiv 79 dní, což je druhý nejlepší výsledek.

Důležitým ukazatelem je také doba obratu pohledávek, který udává počet dnů, za které se podaří firmě zinkasovat své krátkodobé pohledávky. Pozitivní zprávou je, že se společnosti v posledním roce podařilo snížit jak dobu obratu pohledávek (téměř o 16 dní), tak i dobu obratu závazků (o cca 10 dní). Avšak podmínku, pro kterou platí, že by doba obratu pohledávek měla být kratší než doba obratu závazků, se dařilo plnit pouze do roku 2009. Doba obratu závazků napovídá, jak dlouho firmě trvá, než svým dodavatelům zaplatí za přijaté faktury. V roce 2011 byla průměrná doba úhrady kolem 32 dní, což se dá považovat za ideální a společnost MINOS-IMS to staví do role solidního partnera. Doba obratu pohledávek konkrétně činila cca 41 dní. Do dalších let by se firma měla soustředit na urgování plateb svých odběratelů, aby nedocházelo k možnému krátkodobému nedostatku finančních prostředků.

Graf 4. 3: Vývoj ukazatelů aktivity v čase



4.3.4 Analýza zadluženosti

Prostřednictvím ukazatelů zadluženosti může podnik zjistit rozsah, v jakém využívá k financování své činnosti cizí zdroje.

Tab. 4. 4: Údaje pro výpočet (v tis. Kč)

Proměnná	2008	2009	2010	2011
Vlastní kapitál	584	628	662	684
Cizí kapitál	1 074	1 276	1 204	865
Celková aktiva	1 677	1 923	1 887	1 549
Nákladové úroky	2	4	37	29

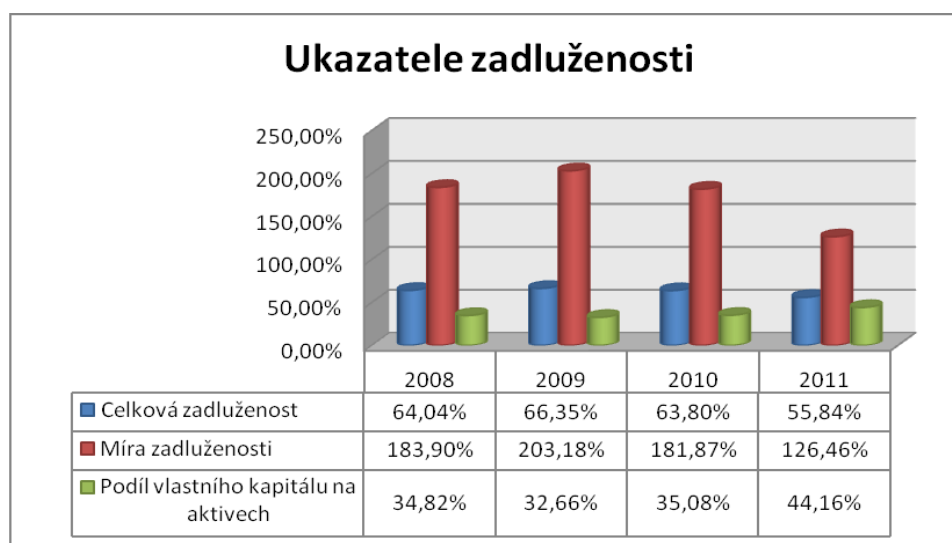
Ve všech zkoumaných letech působení společnosti vidíme [tabulka], že se celková zadluženost od roku 2008 do roku 2010 pohybovala okolo 65%. Čím je hodnota tohoto ukazatele nižší, tím je nižší i zadluženost. Podle literatury by se měla pohybovat mezi 30-60%, můžeme tedy říct, že v roce 2011 měla firma již optimální kapitálovou strukturu, zadluženost byla na úrovni 55,84%.

Míra zadluženosti by neměla přesahovat 120%, v tomto případě je optimální hranice přesáhnuta jen o 6 procentních bodů. Rok 2009 naproti tomu vykazuje opět nejkritičtější hodnoty, míra zadluženosti přesahovala dokonce 200% a i celková zadluženost byla nejvyšší. Výše cizího kapitálu byla tehdy jednou tolik vyšší než výše vlastního kapitálu. Důvodem tohoto nárůstu byl nákup osobního automobilu, na jehož pořízení si společnost MINOS-IMS vzala úvěr od banky. Současně se navýšila také celková aktiva, která dosahovala přes 1 923 000 Kč.

Bankovní úvěr byl sjednán na konci roku 2009, proto se navýšení nákladových úroků projevilo až v roce 2010. Jejich hodnota vyšplhala na 37 000 Kč. Postupně docházelo ke splácení úvěru, proto i úroky byly následující rok nižší o 8 000 Kč.

Splácením dlouhodobého úvěru se snižoval jak cizí kapitál společnosti, tak logicky i míra zadluženosti. Zlepšování ukazatele podílu vlastního kapitálu na aktivech (v posledním sledovaném roce o 9%) a vůbec všech ukazatelů zadluženosti charakterizuje upevňování finanční stability podniku a také poukazuje na vyšší finanční samostatnost.

Graf 4. 4: Vývoj ukazatelů zadluženosti v čase



4.4 SWOT analýza

Na základě analýzy vnějšího i vnitřního okolí podniku můžeme zjištěné informace zahrnout také do analýzy SWOT. Při jejím zpracování je doporučováno začít s analýzou OT – tedy analýzou příležitostí a hrozeb, které kterými je firma ovlivňována zvenku.

4.4.1 Analýza příležitostí pro rozvoj firmy (Opportunities)

MINOS-IMS, s.r.o. patří, tak jako drtivá většina firem v tuzemsku, mezi podniky malé. Pokud chce v konkurenci uspět, musí vycházet ze svých předností a využívat každé příležitosti. Mezi tyto příležitosti patří například:

- Možnost poskytovat přidružené služby

Díky tomu, že se MINOS-IMS nezaměřuje pouze na poskytování bezpečnostních služeb, ale má oprávnění také na poskytování služeb úklidových, na správu a údržbu nemovitostí a dalších, může potenciální zákazník obrátit svůj zájem právě na tuto společnost a mít zajištěno vše tzv. „pod jednou střechou“.

- Příprava a realizace školení pro vykonání zkoušky a samotný výkon zkoušky odborné způsobilosti

Firma v současné době mimo jiných aktivit provádí školení a připravuje nejen vlastní zaměstnance, ale i zaměstnance ostatních bezpečnostních agentur ke složení odborných zkoušek z dílčí profesní kvalifikace „strážný“ a „detektiv koncipient“ dle požadavků novely Živnostenského zákona. Jak jednatel, tak ekonom společnosti jsou zároveň kvalifikovanými

zkušebními komisaři, působící u Hospodářské komory ČR a mohou tedy zajistit a provádět pro zájemce vlastní zkoušky z odborné profesní kvalifikace. Každý nový žadatel o koncesi k provozování bezpečnostních služeb, stejně tak jako každá osoba vykonávající činnost strážného nebo soukromého detektiva, musí osvědčení o odborné kvalifikaci získat. Proto je pro firmu velkou příležitostí do budoucna přípravu a vykonání zkoušky nabízet.

- Využití bezpečnostních agentur jako náhradního plnění

Dle § 67 – 84 Zákona o zaměstnanosti je společnost, která má více než 25 zaměstnanců povinna zaměstnávat určitý počet osob se zdravotním postižením. V případě nesplnění této povinnosti ji může vykompenzovat náhradním plněním například ve formě zadáváním zakázek podnikům, které mají alespoň 50% zaměstnanců zdravotně postižených. Některé bezpečnostní práce nejsou na výkon nijak náročné, proto mnohé bezpečnostní agentury na toto spoléhají a požadovaný podíl takových pracovníků zaměstnávají.

- Využití bezpečnostní agentur pro kontrolu pracovníků na nemocenské

Podle novely zákona 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, platné od 1. 1. 2011 hradí prvních 21 kalendářních dnů nemocenské zaměstnavatel, který je oprávněn během těchto dní kontrolovat pracovní neschopnost svého zaměstnance. Kontrolu může provádět buď prostřednictvím vlastních pracovníků, nebo za pomoci sjednané dodavatelské služby. Této činnosti odpovídá koncesovaná živnost Ostraha majetku a osob a Služby soukromých detektivů. Proto se společnost MINOS-IMS může v budoucnu zaměřit i na tuto oblast a rozšířit svou nabídku právě o tyto služby.

- Růst povědomí o firmě, propagace a reklama

Společnost MINOS-IMS má vlastní webové stránky, kde nastiňuje výčet poskytovaných služeb, včetně kontaktní adresy a možnosti vyplnění poptávkového formuláře. Další reklamu a propagaci si prozatím nevytvořila. Bylo by vhodné využít možnosti avizování firmy například prostřednictvím některých novin nebo vytvořením letáků, cedulí a podobně pro zvýšení povědomí o firmě a získání nových zákazníků.

- Zaměstnání obchodního zástupce

Velkou příležitostí pro rozvoj by mohlo být také zaměstnání obchodního zástupce, který by firmě sháněl kontakty a vytvářel nové zakázky. MINOS-IMS má jednoduchou organizační strukturu a veškeré povinnosti pro vytváření nabídek a prezentování firmy leží na jednateli.

- Vytvoření strategického partnerství s jinou firmou

Navázání strategické aliance za účelem těsnější nebo i volné spolupráce může firmě velmi pomoci při cestě za úspěchem v podnikání. V dobách spolupráce s Třineckými železárnami, které vyžadovaly exkluzivitu zajišťování služeb pouze pro ně, společnost zažívala nejlepší léta svého dosavadního působení na trhu. Založení partnerství podobného principu, popřípadě vytvoření nových dohod s firmami, která by se podílely na shánění zakázek i třeba na samotném výkonu poskytovaných služeb, by mohlo být také dobrým způsobem uplatnění se.

- Orientace na nového zákazníka

Mimo soukromých podniků by společnost mohla zkusit oslovit také obce a města, které si pro udržení pořádku v ulicích mnohdy najímají právě pracovníky bezpečnostní agentury, protože zřízení vlastního sboru městských policistů je příliš nákladné. Bezpečnostní služba v tomto případě zastupuje roli policejního strážníka a působí preventivně proti drobným přestupkům.

4.4.2 *Analýza hrozeb firmy*

Střední a především malé podniky jsou silně náchylné ke krizi a velmi často krizi podléhají. K hlavním příčinám neúspěchu patří hlavně nedostatek kapitálu a zkušeností. Následující body vykazují přehled ohrožení, které hrozí společnosti MINOS-IMS.

- Zpřísnění podmínek pro provozování bezpečnostních agentur

Záměrem Policie ČR je hlubší zapojení také soukromého sektoru včetně soukromých bezpečnostních služeb do ochrany veřejného pořádku a bezpečnosti. Z toho důvodu došlo k (již několikrát v diplomové práci zmíněnému) zpřísnění právní regulace pro provozování koncesovaných živností. Společnost tyto požadavky splňuje, ovšem při zavedení nových opatření by mohlo být další provozování podnikatelské činnosti problémové.

- Zpřísnění profesních kvalifikačních předpokladů pro pracovníky bezpečnostních agentur

Totéž platí pro zpřísnění požadavků na pracovníky, kteří bezpečnostní služby vykonávají. S novým nařízením musejí v současné době všichni projít zkouškou pro zajištění kvalifikačních předpokladů. V případě zavedení dalších podmínek pro výkon služby by se společnosti mohly zvýšit náklady a z finančního hlediska ji značně ohrozit.

- Zpomalení ekonomiky

Ekonomický vývoj státu se velice odráží do samotného hospodaření firem. V případě velkého zpomalení či recese ekonomiky by měla tato skutečnost vliv samozřejmě i na činnost podniků. Ty by hledaly úsporu ve výdajích a externí podnikatelské subjekty by nahradili vlastními silami. Česká ekonomika postupně zpomalovala v každém čtvrtletí roku 2011. V rámci úspor, které mají vést ke snížení deficitu veřejných financí, byla pro roky 2013 až 2015 zavedena nová opatření, jako například zvýšení daně z přidané hodnoty o jeden procentní bod. Od roku 2014 se má také zaměstnancům zvýšit odvod zdravotního pojištění, a to z dnešních 4,5 na 6,5 procenta. Z úsporných opatření souhrnně vyplývá, že zaměstnanci s průměrnou mzdou budou v příštích letech měsíčně o několik stovek chudší. Lze předpokládat, že se sníženou kupní silou bude o něco obtížnější najít pro poskytování služeb v budoucnu uplatnění.

- Ztráta významného zákazníka

Velkou hrozbou pro společnost je ztráta významného zákazníka. Nejčastějším důvodem ukončení smluvních vztahů je neúspěch v obnoveném výběrovém řízení pro poskytovatele služeb, které odběratelské firmy pořádají a následný přechod ke konkurenci. Mezi stálé a nejvýznamnější zákazníky společnosti MINOS-IMS v oblasti bezpečnostních služeb za rok 2011 patří:

- RWE Interní služby, s.r.o. (ostraha Ostrava)
- Seeif Ceramic, a.s. (ostraha Rájec - Jestřebí)
- Skanska Transbeton, s.r.o. (ostraha Třinec a Vojkovice)
- ČSAD Karviná, a.s. (ostraha Třinec).

Pokud by firma přišla o některého z uvedených klientů, musela by podniknout rychlé kroky a účastnit se co největšího počtu soutěží pro nalezení nových zakázek.

- Odchod klíčových zaměstnanců

Řízení společnosti je rozděleno mezi vrcholový management, který dle organizační struktury tvoří jednatel, představitel managementu kvality, personalista a ekonom. Kromě samotného jednatele společnosti, který je současně jejím vlastníkem a je jednoznačně nejdůležitější osobou v celé hierarchii, je klíčovým zaměstnancem také právě ekonom, který byl v loňském roce jmenován prokuristou firmy. V případě nepřítomnosti jednatele má starost veškeré jednání se zákazníky a organizování práce. V případě jeho odchodu by měla společnost velké problémy s nalezením člověka, který by odpovídal jeho kvalitám a zkušenostem a vzrostly by také náklady nejen finanční, ale hlavně časové na jeho zaškolení.

- Fluktuace řadových zaměstnanců

Negativním jevem pro společnost by také byla zvýšená fluktuace pracovníků bezpečnostní služby. Tato hrozba je docela reálná, protože od 1. 8. 2012 musí být proškoleni všichni, kteří ostrahu osob a majetku nebo detektivní služby vykonávají. Z praxe vyplývá, že řada bezpečnostních agentur o tomto nařízení ani neví a proto pro ně může být více než překvapující, že po nich bude někdo nějaké osvědčení vyžadovat. V rámci ušetření nákladů budou jistě chtít přetáhnout od konkurence právě takové zaměstnance, kteří zkoušku odborné způsobilosti budou mít hotovou. Náklady na proškolení jednoho zaměstnance činí v současné době 1 200 Kč.

- Nesledování technologického pokroku vedoucí k zaostání za konkurencí

Na trhu je velká konkurence agentur, které poskytují bezpečnostní služby. Je proto nezbytné mít přehled o tom, jaké doprovodné služby nabízejí, zda mohou zajistit například fyzickou ostrahu psů nebo jak jsou jednotliví strážníci vybaveni. Je důležité orientovat se v nových užívaných technologiích (pult centrální ochrany, paralyzéry, pepřové nebo slzné spreje a podobně, zbraně), od čehož se odvíjí také možnost rozšiřovat nabídku svých služeb a využívat nedostatků konkurence.

- Nesplacení pohledávek

V okamžiku, kdy odběratel firmy nezaplatí pohledávku včas a lhůta její splatnosti vyprší, může velmi rychle dojít k poklesu likvidity dodavatele. V takovém případě chybí společnosti hotové peněžní prostředky a nezbyvá, než si na provoz činnosti vypůjčit z cizích zdrojů. Firma MINOS-IMS měla v minulosti s likviditou již problémy, aby tehdy mohla zaměstnancům vyplatit mzdy, musela využít možnosti čerpání peněz z kontokorentního účtu. Proto je zpoždění plateb odběratelů velice riskantní pro chod podniku.

Po uvedení některých možných příležitostí a hrozeb je na řadě analýza SW – tedy analýza silných a slabých stránek.

4.4.3 Analýza silných stránek firmy

Mezi obecné výhody malých a středních podniků patří především pružnost ve vztahu k potřebám zákazníků. Velké podniky se o tuto schopnost snaží, ale úroveň pružnosti malých podnikatelů dosáhnou jen stěží. Následující body zahrnují silné stránky, na kterých může stavět společnost MINOS-IMS.

- Dobré jméno a reputace firmy

Společnost pravidelně provádí průzkum spokojenosti svých zákazníků. Na základě referenčních listů a souhrnného hodnocení vyplývá, že jsou zákazníci s poskytovanými službami spokojeni. V průběhu své podnikatelské činnosti se neseťkala s ničím, co by poškodilo její pověst, proto má společnost mnohdy na základě tohoto dobrého jména zvýhodněnou pozici při výběrových řízeních na nové zakázky.

- Dlouholetá tradice

Společnost na českém trhu působí již od roku 1996. Za dobu své šestnáctileté existence nasbírala mnoho zkušeností a kontaktů. Pro některé klienty je délka působnosti firmy na trhu důležitá, protože to odráží její stabilitu, obzvláště při aktuálním počtu bezpečnostních agentur na českém trhu.

- Nízké procento reklamací a neshod

Řešení reklamací a neshod bývá poměrně časově i finančně náročné z důvodu nutného přezkoumání a přijetí opatření k nápravě. Společnost MINOS-IMS v posledních letech eviduje minimální počet těchto negativních situací (pouze jednu až dvě ročně).

- Exkluzivní přístup

Vzhledem k zapojení jednatele do obchodní činnosti společnosti dochází k navázání úzkých vztahů s klienty. Nejen že to obchodním partnerům dává pocit důležitosti, ale zároveň je tak zajištěna pružná nabídka služeb přesně na míru klienta.

- Certifikace ISO 9001:2008

Někteří zákazníci vyžadují, aby jejich dodavatelé splňovali certifikaci ISO. U společnosti je od roku 2005 zaveden certifikovaný systém kvality služeb, na základě kterého získala a každý rok obhájí Certifikát dle normy ISO 9001:2008 pro obory bezpečnostní a úklidové služby.

- Diverzifikace služeb

Díky tomu, že firma nemá oprávnění pouze na poskytování bezpečnostních služeb, ale také na poskytování služeb úklidových, správu budov, poradenství a dalších, není odkázána pouze na tuto oblast. V případě útlumu poptávky po ostraze tak může svůj zájem soustředit i na jiný okruh zákazníků.

- Členství v Hospodářské komoře ČR a ČK SOMO

Jednatel a ekonom společnosti jsou kvalifikovanými zkušebními komisaři, působící u autorizované osoby „Hospodářská komora ČR“ a mohou tedy pod hlavičkou České komory služeb ochrany majetku a osob zajistit a provádět vlastní zkoušky z odborné profesní kvalifikace.

- Členství jednatele společnosti v prezidiu ČK SOMO

Členstvím jednatele v prezidiu České komory služeb ochrany majetku a osob přináší společnosti řadu výhod. Včasná a úplná informovanost o rozhodovacích procesech v oblasti komerční bezpečnosti uděluje konkurenční výhodu. Společnost může včasné a pružně reagovat a připravit se na budoucí situaci na trhu.

- Kvalifikování zaměstnanců

V současné době má MINOS-IMS proškolen 97% zaměstnanců ostrahy ze zkoušek odborné způsobilosti dle živnostenského zákona. Oproti jiným firmám tak má konkurenční výhodu, jelikož dle platných zákonů musí být všichni pracovníci bezpečnostních agentur proškoleni do 1. 8. 2012. Již nyní je jasné, že tyto podmínky řada z konkurentů nesplní, protože o nich ani neví.

- Rodinný ráz podniku

Od roku 2010 jsou členy vedení pouze blízcí rodinní příslušníci. Jako silná stránka je to vnímáno z důvodu vzájemné důvěry a zainteresovanosti do prospěchu firmy. Jednatel se může spolehnout, že ostatní členové vedení jednají vždy s dobrými úmysly a v zájmu celé společnosti.

- Rostoucí trend tržeb

Obrat společnosti (tržby z prodeje výrobků a služeb) se v roce 2011 zvýšil proti roku 2010 o 6% a nejvíc se na něm podílely tržby za poskytování bezpečnostních služeb. Došlo k získání dvou nových objektů ostrahy.

- Likvidita společnosti

Vzhledem k charakteru poskytovaného produktu firma nemá žádné zásoby. Ukazatel běžné a pohotové likvidity proto vycházel ve všech letech stejně. Běžná likvidita vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva na hotovost. Optimální hodnota ukazatele je v rozmezí 1,5 – 2,5. V posledních letech společnost se mezi těmito hodnotami pohybovala a její likvidita byla bezproblémová.

- Spolupráce s významnými bezpečnostními agenturami v regionu

Objekty, které jsou vybaveny elektronickou zabezpečovací signalizací je možno napojit na pult centrální ochrany objektů, a je zabezpečován rovněž výjezd zásahové skupiny k narušeným objektům. V této činnosti společnost úzce spolupracuje s dalšími bezpečnostními službami z teritoria na základě uzavřených hospodářských smluv o spolupráci a součinnosti.

4.4.4 *Analýza slabých stránek firmy*

Tak jako každá společnost má i MINOS-IMS slabé stránky. Vedení se však zabývá otázkami neustálého zlepšování poskytovaných služeb a problémová místa se snaží co nejvíce eliminovat.

- Nedostatečný marketing

Investice do marketingu jsou v dnešní době nezbytností, obzvláště na tak konkurenčním trhu, na jakém operuje společnost MINOS-IMS. I přes důležitost toho, aby název firmy byl v povědomí širší veřejnosti a lidé na něj slyšeli, firma do marketingu prozatím dostatečně neinvestuje. Jedná o oblast, kterou by společnost neměla zanedbávat, a na alespoň dílčí propagaci by prostředky investovány být měly.

- Pasivita ve vyhledávání nových příležitostí a zakázek

MINOS-IMS v současné době nezaměstnává obchodního zástupce a ani nevyvíjí výraznější akviziční činnost. Spoléhá se na veřejně vypsaná výběrová řízení, příp. na příchozí poptávky, které přicházejí nejčastěji z webové prezentace firmy. Prozatím je přísun zakázek meziročně konstantní a dostačuje k provozu společnosti, nicméně v případě, že by se tato situace změnila, firma bude nucena svůj postoj přehodnotit a vyvíjet proaktivní přístup.

- Nízká rentabilita

Rentabilita společnosti nedosahovala v analyzovaných letech moc oslňujících hodnot. Vzhledem k vykazované ztrátě v roce 2008 a 2009 měla záporný výsledek. Rok 2010 a 2011 byl pro firmu ziskovějším, rentabilita se pohybovala mezi třemi a čtyřmi procenty. Nízká rentabilita a vysoká likvidita jsou podnik předzvěstí možné chronické krize, která nastává v případě, kdy jsou nastaveny moc velké ceny, které sice pokryjí náklady, ale nevytvářejí zisk. Je důležité si tuto situaci pohlídat a včas začít s řešením.

Tab. 4. 5: Souhrnná SWOT analýza

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Dobré jméno a reputace firmy • Dlouholetá tradice • Nízké procento reklamací a neshod • Exkluzivní přístup • Certifikace ISO 9001:2008 • Diverzifikace služeb • Členství v Hospodářské komoře ČR a ČK SOMO • Členství jednatele společnosti v prezidiu ČK SOMO • Kvalifikovaní zaměstnanci • Rodinný ráz podniku • Rostoucí trend tržeb • Likvidita společnosti • Spolupráce s významnými bezpečnostními agenturami v regionu 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečný marketing • Pasivita ve vyhledávání nových příležitostí a zakázek • Nízká rentabilita
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Možnost poskytovat přidružené služby • Příprava a realizace školení pro vykonání zkoušky a samotný výkon zkoušky odborné způsobilosti • Využití bezpečnostních agentur jako náhradního plnění • Využití bezpečnostní agentur pro kontrolu pracovníků na nemocenské • Růst povědomí o firmě, propagace a reklama • Zaměstnání obchodního zástupce • Vytvoření strategického partnerství s jinou firmou • Orientace na nového zákazníka 	<ul style="list-style-type: none"> • Zpřísnění podmínek pro provozování bezpečnostních agentur • Zpřísnění profesních kvalifikačních předpokladů pro pracovníky bezpečnostních agentur • Zpomalení ekonomiky • Ztráta významného zákazníka • Odchod klíčových zaměstnanců • Fluktuace řadových zaměstnanců • Nesledování technologického pokroku vedoucí k zaostání za konkurencí • Nesplacení pohledávek

4.5 Potenciální ohniska krize

Z analýzy SWOT se podařilo odvodit situaci, ve které se společnost MINOS-IMS na trhu nachází. Je zřejmé, že existují mnohem silnější konkurenti, jak co do velikosti podniku, tak do výše obrátu a množství zakázek. Přesto se dá o firmě říct, že si za dobu svého působení

vybudovala ve svém okolí jméno a její podnikatelské aktivity jsou v podstatě stabilizované. Pro její další přežití a fungování v budoucnu je ale důležité soustředit se preventivně na rizika, která se v jejím podnikatelském prostředí nacházejí.

Při analyzování vnějšího a vnitřního okolí byla identifikována jednotlivá rizika společnosti. Následně byla přenesena do matice pro vyhodnocení rizika, kde se posoudila frekvence a závažnost vzniku potenciálních situací. Na základě tohoto rozčlenění byla vybrána rizika, která by pro firmu mohla představovat ohrožení:

1. Ztráta významného zákazníka přechodem ke konkurenci
 - frekvence: příležitostná, závažnost: kritická
 - **velké riziko**
2. Zpřísnění profesních kvalifikačních předpokladů
 - frekvence: vzácná, závažnost: mezní
 - **malé riziko**
3. Fluktuace zaměstnanců
 - frekvence: častá, závažnost: kritická
 - **velké riziko**
4. Zpožděné platby pohledávek
 - frekvence: příležitostná, závažnost: kritická
 - **velké riziko**
5. Odchod klíčového zaměstnance
 - frekvence: řídká, závažnost: kritická
 - **malé riziko**

Rizika s největším dopadem se mohou stát pro podnik ohniskem krize. Z uvedeného vyplývá, že mezi největší potenciální hrozby se řadí ztráta významného zákazníka, fluktuace zaměstnanců a zpožděné platby pohledávek. Na základě teoretické části bude v práci dalším krokem vytyčení a odhadnutí účinků na podnik pomocí tzv. analýzy stupně ohrožení prostřednictvím schématu.

a) Hrozba ztráty významného zákazníka

<p>Označení ohniska krize:</p> <p>Ztráta významného zákazníka přechodem ke konkurenci</p>																																																																																							
<p>Krátký popis krize:</p> <p>Zákazník vypíše nové kolo výběrového řízení a zvolí si jinou společnost pro poskytování poptávaných služeb. Důvodem mohou být nižší ceny konkurence.</p>																																																																																							
<p>1. Stanovení pravděpodobnosti vzniku:</p> <p>1a. Stanovení období: 3 roky</p> <ul style="list-style-type: none"> Během 3 let mohou stávající zákazníci požadovat nižší cenu za prováděné služby, než jaké jsou smluvně domluvené nyní. Společnost může během této doby zapracovat na snížení svých nákladů, nabízet lepší služby a jít s cenou na stejnou úroveň jako konkurent. 																																																																																							
<p>1b. Určení pravděpodobnosti vzniku: 0,7</p> <p>Odůvodnění pravděpodobnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prvním důvodem může být uplynutí smlouvy o poskytování služeb zákazníkovi. Společnost vlivem budoucího stavu ekonomiky bude nucena v rámci zvýšení nákladů na provoz zvýšit i tržby, tím pádem navýšit cenu. Zákazník ztratí zájem o poskytování služeb externí firmou v rámci úspor. Konkurence přijde s lepší nabídkou. V minulosti se už společnost s touto situací setkala. 																																																																																							
<p>2. Stanovení účinků</p> <table> <tr> <td>Faktory</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> <tr> <td>Snížení tržeb</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Propouštění zaměstnanců</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Ohrožení solventnosti</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Pověst na trhu</td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Ztráta tržního podílu</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Pokles rentability</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td></tr> </table>											Faktory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Snížení tržeb								x			Propouštění zaměstnanců						x					Ohrožení solventnosti							x				Pověst na trhu				x							Ztráta tržního podílu							x				Pokles rentability									x	
Faktory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																																																													
Snížení tržeb								x																																																																															
Propouštění zaměstnanců						x																																																																																	
Ohrožení solventnosti							x																																																																																
Pověst na trhu				x																																																																																			
Ztráta tržního podílu							x																																																																																
Pokles rentability									x																																																																														
<p>Celkem: 6,83</p>																																																																																							

Pro stanovení účinku krize byla ve všech případech použita metoda průměrných hodnot ($41/6=6,83$). Stejným způsobem je výpočet proveden i v dalších případech. Stupeň

pravděpodobnosti je odhadnut na základě zkušeností podnikového managementu z minulých let.

b) Hrozba fluktuace zaměstnanců

Označení ohniska krize: Fluktuace zaměstnanců										
Krátký popis krize: Zaměstnanci budou nespokojeni s pracovními podmínkami nebo vyplácenou mzdou. Konkurenční firmy budou kvalifikovanou pracovní sílu přetahovat k sobě.										
3. Stanovení pravděpodobnosti vzniku: 1a. Stanovení období: 2 roky <ul style="list-style-type: none"> Zaměstnavatelé ve snaze ušetřit náklady a potřebě zaměstnávat pouze vyškolený personál budou intenzivně hledat již kvalifikované zaměstnance a nabízet jim lepší ohodnocení a podmínky. 										
1b. Určení pravděpodobnosti vzniku: 0,7 Odůvodnění pravděpodobnosti: <ul style="list-style-type: none"> Od 1. 8. 2012 nutnost provádět ostrahu a detektivní služby pouze kvalifikovaným personálem. Náklady související s proškolením a vykonáním zkoušky odborné způsobilosti. Zaměstnání již proškoleného zaměstnance ušetří druhému čas i peníze. 										
4. Stanovení účinků										
Faktory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Snížení tržeb				x						
Neodbornost nový zam.							x			
Růst nákladů								x		
Ohrožení solventnosti						x				
Prozrazení interních informací					x					
Celkem: 6										

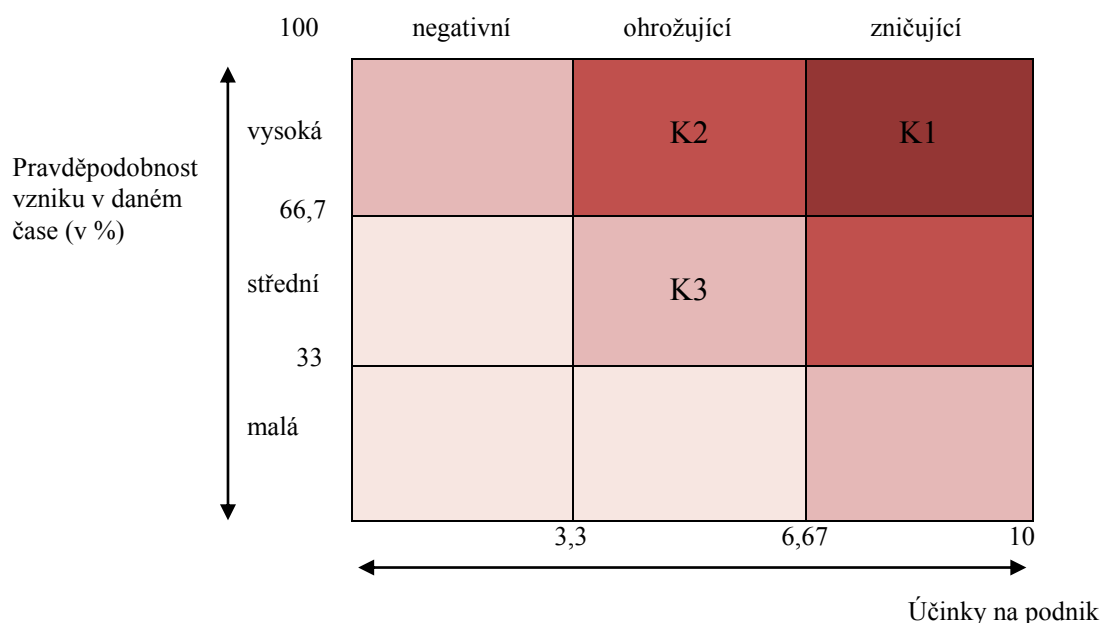
c) Hrozba zpožděných plateb pohledávek

Označení ohniska krize: Opožděné platby pohledávek										
Krátký popis krize: Odběratelé služeb nezaplatí čas a vedení společnosti budou chybět peníze na mzdy a chod podniku.										
5. Stanovení pravděpodobnosti vzniku:										
1a. Stanovení období: 1 rok										
<ul style="list-style-type: none"> S každou vystavenou fakturou hrozí situace, že odběratel nezaplatí včas. Může to být jak v průběhu následujícího roku, tak i v průběhu dalších let podnikatelské činnosti. 										
1b. Určení pravděpodobnosti vzniku: 0,5										
Odůvodnění pravděpodobnosti: <ul style="list-style-type: none"> Zvyšování daní Nechtější platit včas a čekají s úhradou na poslední chvíli Nemožnost využití bankovního úvěru Druhotná platební neschopnost odběratelů. Omezená kupní síly obyvatelstva. Nová legislativní opatření Růst inflace Ztráta faktury 										
6. Stanovení účinků										
Faktory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Snížení tržeb							x			
Růst nákladů					x					
Ohrožení solventnosti								x		
Nedostatek hotovosti								x		
Pověst u okolí				x						
Celkem: 6,4										

Posledním krokem analýzy stupně ohrožení je přenesení hodnocených krizí do matice a stanovení výše celkového ohrožení podniku. Ohniska krize jsou očíslována od 1 do 3

v pořadí, v jakém byla zkoumána. K1 tedy patří ztrátě významného zákazníka, K2 fluktuaci zaměstnanců a K3 zpožděným platbám za pohledávky.

Obr. 4. 4: Matice ohrožení podniku



V současné době je nejzávažnější hrozbou pro podnik ztráta významného zákazníka přechodem ke konkurenci (K1). Pravděpodobnost vzniku byla určena na 70%, účinek na podnik dosáhl hodnoty 6,83 - ohnisko krize se tak v matici nachází vpravo nahoře. Vznik této situace by mohl být pro podnik zničující. Fluktuace zaměstnanců (K2) je pro firmu MINOS-IMS také nebezpečná, protože má vysokou pravděpodobnost vzniku (70%) a průměrná hodnota účinků je 6. Řadí se také mezi krize ohrožující existenci firmy a je třeba věnovat této oblasti dostatečnou pozornost. Ohnisko krize (K3), které zastupuje opožděná platba za pohledávky, se nachází přesně uprostřed krizové matice. Má střední pravděpodobnost vzniku (50%) s ohrožujícími účinky na firmu. V případě nedobytnosti pohledávek můžou snadno nastat finanční problémy a společnost by musela provést urychlené kroky k získání dodatečných platebních prostředků.

Dalším krokem je dle teoretické části vytvoření krizového scénáře, jehož úkolem je popsání událostí, plánovaných postupů a jednání, které je potřebné vyvinout pro zvládnutí krizové situace. Na něj bude navazovat krizový plán, kterým budou navržena opatření pro zvládnutí krize. Nejzávažnější hrozbou společnosti MINOS-IMS je ztráta významného zákazníka přechodem ke konkurenci.

4.6 Krizové scénáře a plány

Krizová situace:

- a) Ztráta významného zákazníka přechodem ke konkurenci

Popis situace:

Společnost MINOS-IMS se zabývá především poskytováním bezpečnostních služeb v oblasti ochrany majetku a osob a to nejen ostrahou fyzickou, ale i elektronickou zabezpečovací signalizací. Zabezpečuje také úklid, správu budov a detektivní služby. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří v současné době:

- RWE-IS, s.r.o.,
- Seeif Ceramic, a.s.,
- Skanska Transbeton, s.r.o.

Vzhledem k velkému počtu bezpečnostních agentur nejen v Moravskoslezském kraji, ale i v celé České republice, není pochyb o velmi silné konkurenci, která se na trhu vyskytuje. Je proto nemožné vyloučit hrozící ztrátu klientů, kteří se mohou rozhodnout ke konkurenčním firmám kdykoliv přejít, ať už z důvodu nižších cen či případné nespokojenosti se současnou bezpečnostní službou.

Vývoj krizové situace a její možné důsledky:

K ukončení spolupráce mezi partnery může dojít například uplynutím sjednané doby pro výkon služby, vlivem stavu ekonomiky, nespokojeností zákazníka a následnou ztrátou zájmu o další jednání nebo působením konkurence s lepší nabídkou. Z pohledu ekonomického dopadu na společnost se může ztráta významného zákazníka projevit v krátkodobém (i dlouhodobém) výpadku přílivu peněžních prostředků. Pokud taková situace nastane, hrozí, že podnik nebude mít dostatek financí pro zabezpečení výplaty mezd, nájemného, energie a dalších výdajů nutných pro chod podnikatelské činnosti.

Je samozřejmé, že současně poklesnou ukazatele rentability, pravděpodobně i likvidity a doby obrátu závazků. Zhorší se platební morálka společnosti, přijaté faktury budou placeny se zpožděním, což vyvolá vlnu nevole u dodavatelů. Nebudou prostředky na propagaci a reklamu společnosti ani na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Investice do školení a výkonu zkoušky odborné způsobilosti vlastních pracovníků bezpečnostní služby pro ostrahu majetku a osob se pozastaví. Jestliže u firmy budou doposud v pracovním poměru zaměstnanci, kteří

zkoušku pro získání dílčí kvalifikace nestihli podstoupit, bude třeba je propustit a zaměstnat takové, kteří se již vyškolili u jiné společnosti. V souvislosti s tímto může nastat další komplikace, a to, že na trhu práce nebude dostatečná nabídka požadovaných pracovních sil a nebude tak kým zajistit výkon bezpečnostní služby, což je další krizovou situací pro firmu.

V rámci úspor bude potřebné drastické omezení mzdových nákladů, které se projeví buď ve snížení platů, anebo v nutnosti propuštění určitého počtu zaměstnanců – současně se zaměstnanci, kteří vykonávali službu u vypovídajícího klienta.

Pokud by podnik pružně nezareagoval a nesehnal nové zakázky a klienty, bylo by také ohroženo pokračování pravidelné roční certifikace ISO 9001 pro uplatňování systému řízení kvality v jednotlivých etapách přípravy a realizace produktu. V tom případě bude nutná aktualizace webových stránek společnosti MINOS-IMS, aby nedošlo ke klamání případných zájemců podáváním již neplatných informací. Veškeré interní dokumenty, které se na tuto certifikaci odvolávají, taktéž podlehnou aktualizaci a revizi. Bylo by vhodné o neprodloužení certifikace informovat i stávající zákazníky, kteří by si této změny na webu firmy nemuseli všimnout. Někteří klienti po bezpečnostních agenturách totiž plnění a řízení procesů v souladu s požadavky ISO norem vyžadují, proto by se předešlo případným budoucím sporům a neshodám.

Z hlediska dobrého jména společnosti a postavení na trhu dojde vlivem ztráty klienta také k tomu, že se změní vnímání firmy jejím okolím. Pokud k ukončení spolupráce dojde z důvodu porušení smlouvy nebo vzniku negativní skutečnosti ze strany MINOS-IMS, je pravděpodobné, že se informace rozšíří mezi zainteresovanou veřejnost. Vzhledem k vysoké konkurenci a jejich informační propojenosti to může mít dopad nejen na současná a budoucí výběrová řízení a soutěže mezi firmami, ale také na vztahy a kontrakty se stávajícími zákazníky. Navíc hrozí řetězové reakce, a to že i ostatní zákazníci začnou vypovídat své smlouvy.

V důsledku zapojení vrcholového managementu společnosti do krizového řízení může být ohrožena komunikace se zákazníky. Vzhledem k tomu, že vedení společnosti MINOS-IMS tvoří jen pár členů, nezbýval by čas na přímé jednání a okamžité plnění všech nových požadavků a přání odběratelů služeb. V prostředí firmy by převládal stres a nervozita, mezi účastníky by se mohly poškodit rodinné vztahy, čímž by se zhoršilo celé podnikové klima. Zaměstnanci vycítí, že se něco děje a budou se cítit ohroženi a nejistí.

Obecně lze říci, že kvůli výraznému snížení příjmů by byla ohrožena platební schopnost společnosti, která může vést až k úplnému ukončení podnikatelské činnosti.

Krizový plán

Krizový plán je souhrnný plánovací dokument, jenž má zajistit rychlou, efektivní odezvu a naplánovat opatření a postup pro vypořádání se s krizovou situací. Je vyhotoven pro řešení události – **Ztráta významného zákazníka přechodem ke konkurenci**. Navržená opatření nejsou závazně platná pro každou situaci, jedná se pouze o návrh postupu v případě propuknutí krize.

1) Osobní schůzka s klientem

Jednatel společnosti zkontaktuje zákazníka za účelem sjednání osobní schůzky. Účelem této schůzky by mělo být zvrátit klientovo rozhodnutí o ukončení spolupráce a získat jej zpět na svou stranu. Může být nalezeno řešení problému, případně se mohou protistraně přislíbit nápravná opatření, která by vedla k pokračování obchodního vztahu a krizová situace by byla zažehnána.

2) Nalezení příčiny odchodu

Je velmi důležité, aby se vedení společnosti zabývalo tím, proč významný klient rozvázal spolupráci. Úkolem je zjistit, zda zákazník odešel ze svých vnitrofiremních důvodů, například z nutnosti snižování nákladů, transformace podniku a podobně, nebo zda za jeho odchodem stála nespokojenost se službami MINOS-IMS. Pokud se prokáže druhá varianta, bude třeba identifikovat přesný problém a příčiny, aby stejná situace nenastala také u dalších zákazníků.

3) Vyčíslení finanční ztráty

Je nutné si přesně vyčíslit měsíční ztrátu způsobenou odchodem významného klienta a na základě toho začít jednat. Na základě kalkulace si vedení musí uvědomit finanční dopad, který na firmu ztráta zákazníka a tím zkrácení pravidelných příjmů bude mít. Upraví se rozpočet a výdaje společnosti, aby se zabezpečila kontinuita jejího chodu.

4) Optimalizace mzdových nákladů

Podle konkrétního vyčísleného finančního dopadu musí společnost okamžitě provést určitá opatření vedoucí k její finanční stabilitě. Vzhledem k tomu, že nejvyššími náklady firmy jsou náklady mzdové, musí se tato úspora dotknout zejména této oblasti. Ztrátou klienta dojde k tomu, že někteří pracovníci budou vedeni jako nadbyteční. Pokud MINOS-IMS nenajde jejich uplatnění u jiných klientů, bude s nimi co nejdříve rozvázána

spolupráce, aby nedošlo k dalšímu navyšování nákladů. Propuštění se může týkat i pracovníků z jiných útvarů (objektů ostrahy), případně se jim v rámci optimalizace mohou snížit mzdy.

5) Kompenzace ztráty

Pokud je díra v rozpočtu po odchodu významného klienta větší než uspořené mzdové náklady a ohrožuje další chod podniku, je potřeba nalézt alternativní zdroj příjmu. Tímto zdrojem může být například posílení spolupráce s některými ze stávajících klientů nebo prohloubení akviziční činnosti a nalezení nové zakázky. Jednatel společnosti se pokusí zvýšit cenu za poskytované služby nebo rozšířit jejich nabídku. Pokud by to bylo nezbytně nutné, lze přistoupit i ke zřízení bankovního úvěru, který by situaci sice dočasně řešil, ale stoupla by zadluženost podniku a v dlouhodobém horizontu by to mohlo akorát uškodit.

6) Snižování dalších nákladů

Pokud kompenzace ztráty ani optimalizace mzdových nákladů nevede k finanční stabilitě podniku, musí společnost přistoupit k dalšímu krácení výdajů. Možností je omezení nákladů na zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zrušení pravidelné certifikace ISO a pozastavení všech investic.

7) Nalezení aktiv, která lze odprodat

V případě přetrvávajícího nedostatku finančních prostředků bude potřeba přistoupit k odprodeji postradatelných aktiv podniku. Konkrétně se může jednat o:

- služební vozidla,
- spotřební elektroniku,
- uklízecí stroje.

Na základě postupu podle tohoto krizového plánu by se společnost měla dostat z finančních problémů, které by ji mohly ukončením spolupráce s významným klientem postihnout. Zda navrhovaná opatření budou mít krátkodobé či dlouhodobé účinky na zlepšení krizového stavu záleží na řadě dalších faktorů, která se do budoucna velice špatně odhadují. Každá problémová situace je jedinečná a neexistuje tedy kompletní výčet ani standardizovaný postup pro její řešení. Vše je v rukou managementu, který musí být schopen improvizovat a nalézat řešení pro konkrétní případy.

Krizová situace:

b) Fluktuace zaměstnanců

Popis situace:

Společnost MINOS-IMS zaměstnává 46 zaměstnanců. Organizačně je rozdělena na úsek správy, úsek fyzické ostrahy a ochrany a úsek úklidových služeb. Posláním úseku správy je řízení a usměrňování všech hlavních činností firmy, včetně vedení ekonomické, obchodní, účetní, mzdové a personální agendy. V této oblasti je fluktuace zaměstnanců nepravděpodobná. Úsek fyzické ostrahy zabezpečuje činnosti v oblasti bezpečnostních služeb a úsek úklidových služeb má na starost činnosti v oblasti úklidu a správy objektů. V úseku úklidu společnost v současné době nezaměstnává žádné pracovníky a soustřeďuje se především na bezpečnostní služby. A právě výkon fyzické ostrahy a ochrany je pro mnohé pracovníky náročný a jejich představy se od reality mnohdy liší. V případě nespokojenosti s pracovními podmínkami, ohodnocením za odvedenou práci, vlivem konkurence nebo na základě jiných okolností mohou zaměstnanci firmu opustit.

Vývoj krizové situace a její možné důsledky:

Pokud se ve společnosti MINOS-IMS projeví zvýšená fluktuace zaměstnanců, nejenže se tím odstartuje řada problémů, ale bude muset rychle dojít k zavedení vhodných opatření. Hlavním negativním důsledkem by byla ztráta vyškolených zaměstnanců, do kterých firma investovala. Většina z nich se zúčastnila školení s názvem „Efektivní komunikace“ pro jejich osobní zdokonalení a zvládnutí situací při kontaktu se zákazníkem, dále prošli přípravou na zkoušku k získání kvalifikace „strážný“ a následně zkoušku vykonali. Finanční prostředky vložené do těchto zaměstnanců společnosti již nikdy nikdo nevrátí a nalezení nových kvalitních a výkonných zaměstnanců může být velice obtížné.

Mezi další náklady související s odchodem zaměstnanců patří:

- náklady personální práce – čas specialisty, který připravuje potřebné dokumenty a ředitele společnosti, který pracovní poměr ukončuje,
- náklady spojené s inzerováním v novinách, pohovorem, výběrem vhodných uchazečů a jejich následnou adaptací na nové pracovní podmínky
- ceny materiálu (jmenovky, cedulky), výstroje pro nové zaměstnance (každý má jinou velikost uniformy)
- náklady času manažerů a ostatních pracovníků při zaučování

Možným negativním jevem spojeným s fluktuací je prozrazení interních informací a tajemství podniku. Jestliže bude pracovník zaměstnán u konkurence, je pravděpodobné, že jí poskytne informace o podmínkách a zkušenostech, které zažil a se kterými přišel do styku. Je sice vázán slibem mlčenlivosti, ale i navenek nedůležitá informace může být pro jiné hráče na trhu přínosem. Pokud by společnost MINOS-IMS nějakým způsobem pomluvil nebo veřejně prohlašoval důvody své nespokojenosti s prací, snížil by tak její důvěryhodnost coby potenciálního zaměstnavatele a případní noví kvalitní uchazeči o zaměstnání by hledali své uplatnění raději jinde.

V souvislosti s časovou náročností nalezení a zaměstnání vhodného kandidáta na výkon bezpečnostní služby bude náročnější udržovat stávající stupeň péče o zákazníky. Dojde k přechodnému zhoršení komunikace a reakce na požadavky klientů, což může navodit ztrátu dobrého jména a exkluzivity přístupu ke klientům.

Vlivem nedostatku vhodného personálu pro zajištění ostrahy a ochrany může dojít k přetížení ostatních zaměstnanců, kteří budou muset krátkodobě vykonávat službu za odchozího. Zvýší se jejich nespokojenost, hrozí častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti nebo dokonce nezájem udržovat s firmou dál pracovní poměr.

Krizový plán

Krizový plán slouží jako základní dokument podniku pro řešení krizové situace – **Fluktuace zaměstnanců.**

1) Sledování příznaků

Pro včasné odhalení začínající fluktuace je třeba pravidelně sledovat příznaky. Management podniku bude pozorovat četnosti a vyhodnocovat příčiny odchodů zaměstnanců. Je důležité vědět, s čím byli pracovníci spokojeni či naopak nespokojeni, aby se zamezilo případnému opakování problému.

2) Nalezení jiného vhodného pracovníka

V případě, že pracovník bude chtít ukončit pracovní poměr z vlastní vůle, je třeba rychle reagovat a nalézt za něj náhradu. Může na jeho místo dosadit jiného zaměstnance z vlastních zdrojů společnosti, zaměstnat někoho nového na základě doporučení nebo využít úřadu práce či internetu, posoudit současnou nabídku práce a vybrat vhodného uchazeče.

3) Provádění rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci

Než zaměstnanci ze společnosti odejdou nadobro, pozve si je jednatel či personalista na osobní schůzku, na které proberou, jaké jsou důvody jejich odchodu a jaké mají plány do budoucna.

4) Využití služeb externího poradce

Nejen personalista, ale i externí poradce může pomoci se situací ve firmě. Společnými silami posoudí aktuální situaci a navrhnou opatření k nápravě.

5) Změna personální strategie firmy

V případě nadměrných odchodů pracovníků je třeba zamyslet se nad tím, zda nebyla chyba v samotných pracovnících. Pokud lidé nejsou k organizaci loajální a neplní dobře své úkoly, personalista možná neodhadl jejich povahu a osobnost. Věnuje se proto zvýšená pozornost přijímacímu řízení, definuje se přesně a jasně náplň práce a požadavky na zaměstnance. Pohovor s novými uchazeči o zaměstnání bude důsledněji naplánován a řízen, se soustředěním se na charakterové vlastnosti člověka.

6) Odměňování stávajících zaměstnanců

Zaměstnanec za svou odvedenou práci musí být hodnocen a následně i odměněn. Odměňování nezahrnuje pouze mzdu, plat nebo jiné formy peněžní hodnoty, které mu firma poskytuje, ale také povýšení, formální uznání nebo pochvaly. Aby zaměstnanci byli motivováni a spokojeni, zaměří se firma více na hodnocení zaměstnanců a alespoň krátkodobě zavede větší míru poskytování prémie, odměn, osobních ohodnocení a příplatků. Pozitivní efekt to bude mít i na ostatní pracovníky, protože uvidí, že je jejich výkon monitorován a hodnocen a příště to mohou být oni, kteří obdrží nějakou formu odměny.

7) Pravidelná kontrola

Management společnosti MINOS-IMS bude pravidelně provádět kontroly zaměstnanců, a to nejen jejich výkonu práce a plnění úkolů, ale bude také s větší frekvencí zjišťovat a zajišťovat jejich potřeby a v případě jakékoliv nejasnosti bude plně k dispozici alespoň prostřednictvím telefonu.

8) Monitorování podnikového okolí

Mezi hlavní úkoly personalisty se zařadí pravidelné monitorování podnikového okolí a zajišťování informací o konkurenci a jejich pracovnících, pracovních podmínkách a odběratelích služeb. Společnost by měla mít povědomí o tom, proti jak velkému konkurentovi na trhu vystupuje, kolik má zaměstnanců a jaké nabízí výhody. Na základě srovnání s vlastní

situaci může přijít na řadu opatření, která zlepší jeho postavení v očích zaměstnanců i zákazníků.

Hlavním aktérem pro realizaci kroků by měl být jak jednatel, tak personalista společnosti. Díky zapojení osoby jednatele budou zaměstnanci vnímat osobitý přístup a zvýší se jejich pocit sounáležitosti a participace k dosahování podnikových cílů.

Krizová situace:

c) Opožděné platby pohledávek

Popis situace:

Vzhledem k tomu, že je MINOS-IMS malou společností a nedisponuje velkými zásobami peněžních prostředků, je závislá na pravidelných platbách svých odběratelů. S každou vystavenou fakturou hrozí situace, že klient nezaplatí včas a firmě tak budou chybět hotové peníze na výplatu mezd a zabezpečení chodu podniku.

Vývoj krizové situace a její možné důsledky:

Vlivem zvyšování daní, omezené kupní síle obyvatelstva, nových legislativních opatření či růstu inflace, může dojít k omezení platební schopnosti odběratelů. Toto jsou jen některé z příčin, které ovlivňují termín dodání platby za obdržené služby. „Zakopaný pes“ však může být také pouze ve ztrátě faktury či v jiných interních problémech podniku.

Kritická situace by pro společnost MINOS-IMS nastala ve chvíli, kdy by se s platbou pozdrželo více odběratelů zároveň. V takovém případě se objeví problémy, které omezí jak likviditu, dobu obratu pohledávek i závazků a sníží se možnosti pro další rozvoj. Důsledky nedostatku financí jsou totožné s důsledky propuknutí krize v podobě ztráty významného zákazníka. Budou chybět peníze na vyplacení mezd, úhradu nájemného, energie a dalších faktur, které je firma zavázána měsíčně splácet. Náklady se budou zvyšovat, ale příjem peněžních prostředků bude pozastaven.

Dojde ke zhoršení pověsti u okolí podniku. Zaměstnanci budou nespokojeni, protože se opozdí jejich výplata, případně protože dostanou prozatím jen její část. Dojde taktéž k urgenci ze strany dodavatelů, kteří se budou bouřit proti prodloužení úhrady jejich faktur, čímž klesne dobré jméno společnosti.

Nejhorší situace nastane, pokud odběratel služeb nezaplatí ani po několika urgencích a vymáhání pohledávek. Pokud podnikatel společnosti ztratí naději na její zaplacení a doba splatnosti dávno pominula, stává se tato pohledávka nedobytnou. Společnost se tak bude potýkat nejen s problémem neplatícího odběratele, ale zároveň bude mít povinnost zaplatit daň z příjmů z výnosu, který při prodeji na fakturu vznikl. Aby se tato situace v účetnictví ošetřila, musí se provést buď odpis pohledávky do nákladů, nebo její přecenění na nižší cenu pomocí opravné položky.

Krizový plán

Krizový plán slouží jako základní dokument podniku pro řešení krizové situace –
Opožděné platby pohledávek

1) Upozornění na uběhlou dobu splatnosti

První krok bude v režii ekonoma společnosti, který buďto písemně či telefonicky upozorní protistranu na uběhlou dobu splatnosti a dosavadní neobdržení platby. Úkolem je zjistit příčinu včasného nezaplacení. Často se stává, že byla faktura pouze někde omylem založena nebo nepřišla a situace je ihned vyjasněna a napravena. Pokud odběratel o dlužné částce ví a uhradit ji hodlá, mohou se strany domluvit například na splátkovém kalendáři, uhradit pohledávku formou započtení nebo jejího postoupení na jiný subjekt.

2) Ostřejší urgence

Jestliže se strany nedohodly a stále nedochází k úhradě pohledávky, začne se s ostřeji formulovanými upomínkami, ve kterých společnost upozorní na další možný postup v případě včasného neuhrazení. Urgence zahrne i vyčíslení penále, smluvních pokut nebo úroku z prodlení, jež dlužníkovi postupně naběhne. Jestliže potom věřitel odstoupí od trvání na platbě těchto sankcí, může to sloužit jako motivace dlužníka závazek uhradit.

3) Vymáhání prostřednictvím specializované firmy

V případě, že selžou všechny pokusy a platba stále nedorazí, společnost se může obrátit s požadavkem vymáhání pohledávky na specializovanou agenturu (outsourcing), která se přímo touto činností primárně zabývá. Bude nutné stanovit nejen výši pohledávky, ale především doložit, jak daná pohledávka vznikla. Pokud agentura uspěje a dojde k inkasu pohledávky, jako odměna se jí vyplátí provize z vymožené částky. Výše provize bývá v každém případě jiná, odvíjí se převážně podle povahy pohledávky (výše, stáří, zajištění).

Jestliže selžou veškeré výše uvedené pokusy firmy o úhradu ze strany dlužníka, nezbyvá, než přejít k dalšímu kroku a zapojit do řešení situace také soud.

4) Vymáhání prostřednictvím soudu

Společnost do vymáhání zapojí i soud v případě, že odběratel opravdu odmítá nebo není schopen pohledávku zaplatit. Pro věřitele je vhodné zajistit si kvalifikovanou právní pomoc a nechat se zastupovat právním zástupcem. Aby bylo soudní řízení zahájeno, je potřeba podat žalobu, která bude splňovat podstatné náležitosti dle § 79 zákona č. 99/1963 Sb., Občanského soudního řádu.

5) Exekuční řízení

MINOS-IMS se může v případě potřeby obrátit také na soud nebo soudního exekutora a navrhnout exekuci. Pohledávka v tomto případě může být uhrazena několika způsoby, jako například srážkou ze mzdy, prodejem movitých a nemovitých věcí, zřízením zástavního práva a podobně.

4.7 Krizová strategie

Výběr vhodné krizové strategie by měl pomoci zabránit všem negativním vlivům, kterým je podnik po propuknutí krize vystaven. Čím lépe je na krizovou situaci připraven, tím je nepravděpodobnější, že nastane. Ze zjištěných informací budou navrženy takové krizové strategie, které by měly vést k eliminaci uvedených podnikových hrozeb.

Strategie odstranění ohniska krize

Nejzávažnější hrozbou pro podnik byla označena **ztráta významného zákazníka**. Nejenže by na společnost mohla mít ničující vliv, ale je zde také velká pravděpodobnost, že nastane. Z výsledků krizové matice vyplývá, že nejlepší strategií pro uvedenou situaci je odstranění ohniska krize. Prostřednictvím této strategie se zmírnění účinků ohniska provádí buď prostřednictvím investování do konkrétní podnikové oblasti, nebo jejím opuštěním.

Opuštění oblasti bezpečnostních služeb je v současné době vyloučené, protože pro společnost MINOS-IMS představuje hlavní zdroj příjmů. Tato možnost by byla realizovatelná pouze v případě, že by se firma v příštích letech rozhodla poskytovat pouze úklidové, či jiné služby, které má oprávnění provozovat a měla by tak zajištěny příjmy i z jiné oblasti. Je rozhodně přínosem, že firma disponuje zkušenostmi z jiných oborů. Pokud by oblast

bezpečnostních služeb přestala být pro firmu výnosná, může svou působnost snadněji přemístit.

Nejlepší cestou, jak u zákazníků uspět před konkurencí, je investování do určité podnikové oblasti. Společnost podle této strategie již částečně jedná – každým rokem investuje do managementu kvality a obnovuje certifikát ISO 9001:2008, dle nových zákonných požadavků prohlubuje kvalifikaci u svých zaměstnanců. Je důležité v těchto krocích pokračovat a zvyšovat tak svou konkurenceschopnost. Pro lepší povědomí o společnosti mezi širokou veřejností by bylo vhodné investovat také do marketingu a reklamy. Dalším přínosem by bylo zaměstnání obchodního zástupce, který by pro MINOS-IMS sháněl nové zakázky a klienty. Ulehčil by tak práci jednateli, protože veškerá jednání a nabídky potenciálním zákazníkům jsou v současné době na něm.

Strategie odstranění ohniska krize je vhodná také pro případnou **fluktuaci zaměstnanců**. Opustit oblast a nezaměstnávat žádné zaměstnance samozřejmě nelze. Naopak investovat do jejich udržení lze velice snadno. Stále více zaměstnanců upřednostňuje takové zaměstnání, ve kterém mohou profesně růst a které jim zabezpečí rozvoj a rozšiřování dovedností a znalostí. Je proto důležité vzdělávání a školení finančně podporovat, protože se tak zajistí nejen jejich spokojenost a oddanost práci, ale také lepší kvalita poskytovaných služeb. Společnost musí mít přehled také o situaci pracovníků jiných bezpečnostních agentur, o přibližné výši jejich mezd a výhodách, které jim jsou udělovány. Mzdové výdělkby by se měly pohybovat na podobné úrovni, aby pracovníci nebyli motivováni přejít za lepším ohodnocením jinde.

Výše mezd a podpora rozvoje zaměstnanců však nejsou jediná kritéria, kterými by se měla společnost zabývat. Rozhodujícím faktorem spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců s prací je také přístup managementu společnosti k jejich osobě. Proto by mělo vedení investovat především svůj čas a naslouchat jejich potřebám, podporovat vřelý přístup a korektní jednání, udržovat na pracovišti dobré vztahy a dbát na podnikovou kulturu.

Strategie šuplíkových plánů

Pravděpodobnou možnost vzniku má také hrozba **opožděné platby za pohledávky**. Není sice tak pravděpodobná jako předchozí dvě situace, ale je rozhodně možná. Podnik by byl v ohrožení, ale zničit by jej to nemohlo. Pro zamezení propuknutí krize, případně pro co největší možnou přípravu na ni, je důležité sledovat různé indikátory okolí.

Než vůbec k uskutečnění obchodu a vzniku pohledávky dojde, je nutné probrat ze všech stran všechny podmínky spolupráce. Společnost by neměla vstupovat do obchodního vztahu s někým, koho vůbec nezná, nemá o něm žádné informace a tím pádem ani jistotu, že za poskytnuté služby zaplatí. Dále by měl být projednán každý bod smlouvy, aby nedošlo k pozdějším neshodám. V případě, že k propuknutí krize (tedy neuhrazení pohledávky) opravdu dojde, je třeba znát kroky a dostupné možnosti řešení situace. Je vhodné mít po ruce připravený plán, podle kterého může management společnosti postupovat a který poskytne alespoň nějaký odrazový můstek.

5. Návrhy a doporučení

Analýza vnějšího prostředí společnosti MINOS-IMS poukázala především na existenci velkého počtu konkurentů nejen v Moravskoslezském kraji, ale v celé České republice. Jedním z možných důvodů takového množství mohla být nedostatečná právní regulace soukromých bezpečnostních služeb. Podmínky pro podnikání v této oblasti se ovšem od roku 2008 zpřísnily a jejich upřesňování stále probíhá. Platné nařízení, které všem bezpečnostním agenturám uděluje povinnost mít do 1. 8. 2012 odborně způsobilý personál k výkonu ochrany majetku a osob, společnost MINOS-IMS téměř splňuje. Má vyškolených 97% všech svých zaměstnanců. Doporučením tedy je v této činnosti soustavně pokračovat a mít k tomuto datu odborně způsobilé již všechny zaměstnance. Nejen že bude mít firma v tomto směru velkou konkurenční výhodu, ale upevní si tím dobré jméno ve svém okolí.

V souvislosti s novou vyhláškou se dá očekávat, že po proškolených pracovnících bezpečnostní služby velmi vzroste poptávka. Konkurenční firmy, ve snaze ušetřit náklady, budou s největší pravděpodobností vyvíjet tlak na přetáhnutí těchto zaměstnanců do svých agentur a nabízet jim výhodnější pracovní podmínky. MINOS-IMS se proto bude muset mnohem více soustředit na jejich udržení, než tomu bylo doposud. Pokud by totiž ke konkurenci odešli, společnost přijde nejen o finanční prostředky, které do nich investovala, ale nalezení nových kvalitních a výkonných pracovníků může být velice obtížné. Bylo by proto vhodné si zaměstnance nějakým způsobem pojistit. Měla by s nimi být uzavřena „Dohoda o zvyšování kvalifikace“, ve které by se zavázali, že ve firmě zůstanou po určitou dobu pracovat. Sestavení dohody by bylo v kompetenci ekonoma a personalisty, schválení přirozeně v rukou jednatele. Společnost by tak měla zaručeno, že vložené finance do zvyšování kvalifikace zaměstnanců nepříjdou nazmar. Navíc může taková dohoda působit jako prevence proti nadměrné fluktuaci.

Dalším doporučením pro společnost je, aby neustále sledovala nová nařízení a zákony o soukromých bezpečnostních službách a orientovala se také ve vývoji ekonomiky a makroekonomických ukazatelích, jako jsou HDP, nezaměstnanost, inflace, výše minimální mzdy a podobně. Dostatečná informovanost je v dnešní době plně změn již nutností. Díky ní bude mít agentura lepší prostor pro firemní plánování a bude lépe připravena na budoucnost.

Tím, že má firma MINOS-IMS oprávnění provozovat také úklidové služby, poradenství nebo správu a údržbu nemovitostí, může svým stávajícím i novým zákazníkům začít nabízet „komplexní balíček“, který bude zahrnovat všechny tyto činnosti za zvýhodněnou cenu.

Jednatel společnosti by mohl vypracovat nabídku, ve které by byly formulovány všechny podmínky a možnosti nabízeného produktu, a zaslat ji svým klientům. S tímto krokem může být úspěšný, protože mnoho z nich by jistě měli raději zajištěné všechny tyto služby jen jednou firmou.

Pro zlepšení finanční situace by bylo dobré orientovat se také na jiné cílové zákazníky. Mimo soukromých podniků by společnost mohla zkusit oslovit také obce a města, které si pro udržení pořádku v ulicích mnohdy najímají právě pracovníky bezpečnostní agentury, protože zřízení vlastního sboru městských policistů je příliš nákladné. Bezpečnostní služba v tomto případě zastupuje roli policejního strážníka a působí preventivně proti drobným přestupkům. Může se ovšem zaměřit také na provozování kontrol pracovníků na nemocenské. Podle novely zákona 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, platné od 1. 1. 2011 hradí prvních 21 kalendářních dnů nemocenské zaměstnavatel, který je oprávněn během těchto dní kontrolovat pracovní neschopnost svého zaměstnance. Je tak v jeho zájmu (pokud kontroly nemůže provádět sám) nalezení dodavatelské služby, která by jeho personál kontrolovala za něj. Proto se společnost MINOS-IMS může v budoucnu zaměřit i na tuto oblast a rozšířit svou nabídku právě o tyto činnosti.

Společnost MINOS-IMS má vlastní webové stránky, kde nastiňuje výčet poskytovaných služeb, včetně kontaktní adresy a možnosti vyplnění poptávkového formuláře. Další reklamu a propagaci si prozatím nevytvořila. Bylo by vhodné využít možnosti avizování firmy například prostřednictvím některých novin nebo vytvořením letáků, cedulí a podobně pro zvýšení povědomí o firmě a získání nových zákazníků.

Pro zlepšení ukazatelů rentability je základním předpokladem zvýšení zisku podniku. Klíčem k úspěchu je vyhledání a realizace nových zakázek. Pro MINOS-IMS by bylo rozhodně přínosem zaměstnání obchodního zástupce, který by kontakty a příležitosti na trhu vyhledával, aktivně se angažoval v prezentaci společnosti a uzavíral smlouvy s novými klienty. Všechny uvedené činnosti v současnosti provádí pouze jednatel, který nemůže této oblasti věnovat tolik času, kolik by bylo potřeba.

Největší hrozbou pro společnost je ztráta významného zákazníka přechodem ke konkurenci. Nejčastějším důvodem ukončení spolupráce mezi partnery bývá existence určité neshody či nesplnění požadavku a očekávání ze strany zákazníka. Preventivním krokem pro prokázání solidárnosti a odpovědného přístupu k práci by bylo vhodné vytvořit nové pracovní místo „kontrolora“, který by měl na starost skrytou a noční kontrolu činnosti zaměstnanců ve

službě. Zákazník by měl jistotu, že firma monitoruje výkon svých pracovníků a sami pracovníci by byli motivováni odvádět lepší práci, protože by věděli, že jsou pod dohledem.

Pro MINOS-IMS představuje další hrozbu také fluktuace zaměstnanců. Může se pojistit již výše zmíněnou dohodou o zvyšování kvalifikace, ale může se na propuknutí hrozby rovněž preventivně připravit. Návrhem je vytvořit si seznam potenciálních vhodných kandidátů, kteří se o pracovní místo již v minulosti ucházeli, ale nebylo pro ně zrovna uplatnění, nebo na které má firma kontakty a doporučení i z jiných zdrojů. Pokud takový seznam bude existovat, dojde k velké časové úspoře spojené s vyhledáváním vhodných uchazečů.

Ve firmě v současné době pracuje několik pracovníků v důchodovém věku, kteří si chtějí k důchodu něco přivydělat. Jejich zaměstnávání je pro MINOS-IMS výhodné, protože jsou tito lidé časově flexibilní a většina z nich nenáročnou práci zvládne. Skutečnost, která ale jistě ohrozí jejich zájem pracovat, je nyní vládou přijaté opatření, které má napomoci příjmové složce státního rozpočtu. Vzhledem k fiskální situaci je schváleno vrátit se pro roky 2013 až 2015 ke stavu, který byl platný do roku 2007, tj. pracující důchodci nebudou mít nárok na slevu na dani. Společnost by se na možnou situaci, kdy nebude dostatek vhodných pracovníků, měla připravit a porozhlédnout se po zájemcích z řad studentů, kteří rovněž disponují větší mírou volného času. Dalším doporučením proto je vytvořit letáčky s nabídkou brigády a rozmístit je na školách a fakultách, nejlépe se zaměřením na obor v oblasti bezpečnosti a práva. Firma si může případné uchazeče zapsat do seznamu, ponechat si jejich kontakt a v případě potřeby je povolát do služby.

Základní prevencí proti zamezení vzniku opožděných či nedobytných pohledávek, je důkladné prověření potenciálního zákazníka. Je důležité, aby o něm společnost měla dostatek informací a měla jistotu, že se jedná o solidního obchodního partnera. Musí být rovněž vyjasněny a projednány všechny podmínky a body smlouvy o poskytování služeb, aby nedošlo k pozdějším nesrovnalostem nebo sporům.

Aby již více nedošlo ke krizi likvidity, která společnost postihla v roce 2010, musí se neustále sledovat tok čistých peněžních prostředků. MINOS-IMS tehdy sice situaci vyřešila kontokorentním úvěrem, ale vzrostly nadměrně nákladové úroky. Z výsledků finanční analýzy vyplývá, že si situaci v roce 2011 firma již pohlídala, přesto je důležité vycházet z této zkušenosti i do dalších let.

Posledním doporučením pro společnost je vypracovat další krizové scénáře a krizové plány pro prevenci proti ostatním potenciálním krizím, kterým by mohla v budoucnu čelit. Ne

nadarmo existuje přísloví: „Kdo je připraven, není překvapen.“, které se dá přesně použít také v podnikové praxi. Analýza a řízení rizik a krizí jsou stále podceňovanými oblastmi a mnoho podniků, hlavně těch malých, jim nevěnuje dostatečnou pozornost. Přitom právě prevence a včasná příprava ušetří čas a mnohdy je hlavní příčinou úspěšného zvládnutí problémové situace.

6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvoření krizového profilu vybraného podniku, zhodnotit situaci na trhu a provést jeho analýzu také po stránce ekonomické. Teoretické poznatky byly aplikovány na bezpečnostní agenturu MINOS-IMS, s.r.o., působící na Ostravsku.

První část práce obsahuje teoretická východiska krizového managementu, včetně popisu způsobů prevence proti krizím. Je zde vysvětleno, proč je důležité se v podniku slovu „krize“ nevyhýbat a jak být nejlépe na problémové situaci připraven. Teoretická část zahrnuje rovněž definice metod pro zhodnocení výkonnosti a prostředí společnosti. Dalším krokem byla charakteristika společnosti MINOS-IMS, s.r.o. Jedná se o agenturu, která se zaměřuje na poskytování bezpečnostních služeb zejména pro průmyslové podniky, obchodní, výrobní či jiné organizace a instituce, včetně ochrany osob a podnikatelských aktivit.

Praktická část začíná vyhodnocením podnikového okolí pomocí PEST analýzy, kde jsou probrány jednotlivé politické, ekonomické, sociální a technologické prvky prostředí, ovlivňující nějakým způsobem podnikatelskou činnost společnosti. Pro posouzení konkurenčního prostředí byl použit Porterův model pěti konkurenčních sil, který obsahuje jak informace o konkurenci, tak i některé bariéry vstupu do odvětví. Finanční zdraví organizace bylo posouzeno prostřednictvím finanční analýzy. Při analýze poměrových ukazatelů byla jako první provedena analýza rentability, poté likvidity, aktivity a nakonec analýza zadluženosti. Vývoj hospodaření byl posuzován podle výsledků dosažených v posledních čtyřech letech (tedy od roku 2008 do roku 2011).

Všechny zjištěné údaje se následně shrnuly a byly podkladem pro vytvoření SWOT analýzy – tedy analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Nejdříve byly analyzovány příležitosti a hrozby nacházející se ve vnějším podnikovém prostředí. Následně se překročilo k výpisu silných a slabých stránek, kterými společnost disponuje. Pro přehlednost byly všechny možnosti sepsány do schématu. Z analýzy se následně odvodila nejzávažnější rizika, která společnost MINOS-IMS ohrožují. Za ohnisko krize byla označena ztráta významného zákazníka, fluktuace zaměstnanců a zpožděné platby pohledávek. Provedla se analýza stupně ohrožení, ze které se zjistila míra pravděpodobnosti vzniku ohniska, a stanovil se průměr působení účinků krize na podnik. Výsledky byly zaneseny do matice ohrožení, ze které jako nejzávažnější hrozba vyšla ztráta významného zákazníka. Pro všechny tři krizové situace byly sestaveny krizové scénáře a krizové plány obsahující obecný postup, podle kterého by management společnosti mohl v případě potřeby jednat.

V závěru práce byly shrnuty doporučení a návrhy, které z celkové analýzy podniku vyplynuly. Je pravděpodobné, že ne všechna opatření jsou v krátkodobém horizontu plně realizovatelná. Mohou ale sloužit jako dobrý odrazový můstek pro rozvoj společnosti do dalších let.

Posláním diplomové práce bylo pomoci si uvědomit, že je krize součástí našeho života a vzhledem ke komplikovanosti vztahů ve světě bude stále častější. Pro její zvládnutí je třeba se neustále připravovat a vnímat signály z okolí. Není jen hrozbou, ale také příležitostí pro nové a vyšší cíle.

Seznam použité literatury

Publikace:

- 1) KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada Publishing, 2010. 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
- 2) NOSEK, Jakub. *Manažerské katastrofy*. Brno: Computer Press, 2011. 252 s. ISBN 978-80-251-2691-2.
- 3) PAULAT, Vladislav. *Finanční analýza v rukou manažera, podnikatele a investora*. Praha: Profess Consulting, 1997. 120 s. ISBN 80-7259-006-5
- 4) ZUZÁK, Roman a Martina KONIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8
- 5) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- 6) KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2011. 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- 7) MIKUŠOVÁ, Marie. *Prevence a řízení krizí podnikatelského subjektu*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2002. 55 s. ISBN 80-248-0100-0.
- 8) MOELLER, Scott. *Surviving M&A: Make the Most of Your Company Being Acquired*. Chichester: Wiley, 2009. 264 s. ISBN 978-0-470-77938-5
- 9) ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola – klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 135 s. ISBN 80-247-1844-8.
- 10) HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2009. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.
- 11) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- 12) NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- 13) HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.

- 14) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- 15) WINTERLING, Klaus. *Jak se provádí krizový management*. Praha: BABTEX, 1992. 38 s. ISBN 80-900178-5-1.
- 16) VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2510-9.
- 17) TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Praha: C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.
- 18) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 19) Interní dokumenty společnosti MINOS-IMS, s. r. o.

Internetové odkazy:

- 1) <http://www.mppraha.cz/nabor/ohodnoceni>
- 2) <http://www.policie.cz/clanek/web-informacni-servis-zpravodajstvi-xx.aspx>
- 3) <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/usporna-opatreni-vlady-pro-roky-2013-az-2015-94630/>
- 4) http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=34
- 5) www.czso.cz
- 6) <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/priloha5.aspx>
- 7) www.mvcr.cz/soubor/sb091-08-pdf.aspx
- 8) www.mvcr.cz/soubor/sbirka-zakonu-dokumenty-sb006-09-pdf.aspx
- 9) <http://www.kr-plzensky.cz/cs/clanek/bezpecnostni-agentury-maji-odklad-povinnosti?sekce=all>
- 10) <http://halek.info/www/prezentace/krizovy-management-prednasky4/kmpr4-print.php?projection&l=01>

Seznam zkratk

s. r. o.	společnost s ručením omezeným
EAT	hospodářský výsledek za účetní období
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
Kč	česká koruna
OA	oběžná aktiva
ROA	rentabilita celkových aktiv
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
tzv.	takzvaně
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČKSOMO	Česká komora služeb ochrany majetku a osob
ISO	International Standard Organisation

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. 2. 1: Vývoj krize.....	10
Obr. 2. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil	17
Obr. 2. 3: Poměroví ukazatelé	19
Obr. 2. 4: SWOT analýza	25
Obr. 2. 5: Přístupy ke krizovému řízení	27
Obr. 2. 6: Krizová matice	29
Obr. 3. 1: Organizační struktura společnosti	35
Obr. 3. 2: Podíl jednotlivých druhů činností společnosti na celkových tržbách	39
Obr. 4. 1: Vývoj inflace v České republice od roku 2001 do roku 2011.....	43
Obr. 4. 2: Budoucí vývoj počtu osob v ČR nad 65 let	44
Obr. 4. 3: Podíl jednotlivých druhů trestné činnosti	45
Obr. 4. 4: Matice ohrožení podniku	68
Tab. 2. 1: Portfolio krizí	7
Tab. 2. 2: Matice pro vyhodnocení rizika	13
Tab. 2. 3: Schéma ohodnocení ohnisek krize	28
Tab. 4. 1: Údaje pro výpočet (v tis. Kč)	49
Tab. 4. 2: Údaje pro výpočet (v tis. Kč)	51
Tab. 4. 3: Údaje pro výpočet (v tis. Kč)	52
Tab. 4. 4: Údaje pro výpočet (v tis. Kč)	54
Tab. 4. 5: Souhrnná SWOT analýza.....	63
Graf 4. 1: Vývoj ukazatelů rentability v čase	50
Graf 4. 2: Vývoj ukazatelů likvidity v čase.....	52
Graf 4. 3: Vývoj ukazatelů aktivity v čase	53
Graf 4. 4: Vývoj ukazatelů zadluženosti v čase	55

Seznam vzorců

2.1	ROA
2.2	ROE
2.3	ROCE
2.4	ROS
2.5	Okamžitá likvidita
2.6	Pohotovná likvidita
2.7	Běžná likvidita
2.8	Obrat celkových aktiv
2.9	Doba obratu aktiv
2.10	Doba obratu pohledávek
2.11	Doba obratu závazků
2.12	Celková zadluženost
2.13	Míra zadluženosti
2.14	Finanční nezávislost

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2012

.....
Kateřina Fojtů

Seznam příloh

Příloha č. 1: Výkaz zisku a ztráty společnost MINOS-IMS, s. r. o.

Příloha č. 2: Rozvaha společnosti MINOS-IMS, s. r. o.

Výkaz zisku a ztráty společnosti MINOS-IMS, s.r.o. ve zjednodušeném rozsahu
(v celých tisících Kč)

Označení	TEXT	Číslo řádku	2008	2009	2010	2011
I.	Tržby za prodej zboží	1				
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2				
+	Obchodní marže	3				
II.	Výkony	4	8 465	6 652	6 429	7 072
B.	Výkonová spotřeba	5	1 502	1 045	900	838
+	Přidaná hodnota	6	6 963	5 607	5 529	6 234
C.	Osobní náklady	7	6 911	5 316	5 337	5 855
D.	Daně a poplatky	8	10	11	8	13
E.	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	9	56	161	236	264
III.	Tržby z prodeje dl. Majetku a materiálu	10	277	26	119	5
F.	Zůstaková cena prodaného dl. majetku a mat.	11	248	24	27	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	12	-41			
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	51	11	159	54
H.	Ostatní provozní náklady	14	201	105	113	96
V.	Převode provozních výnosů	15				
I.	Převod provozních nákladů	16				
*	Provozní výsledek hospodaření	17	-94	27	86	65
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18				
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19				
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	20				
VIII.	Výnosy z krátk. finančního majetku	21				
K.	Náklady z finančního majetku	22				
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23				
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24				
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek	25				
X.	Výnosové úroky	26	1	1		
N.	Nákladové úroky	27	2	4	37	29
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	20	3		
O.	Ostatní finanční náklady	29	90	14	14	14
XII.	Převod finančních výnosů	30				
P.	Převod finančních nákladů	31				
*	Finanční výsledek hospodaření	32	-71	-314	-51	-43
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33				
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	-165	-287	35	22
XIII.	Mimořádné výnosy	35				
R.	Mimořádné náklady	36				
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37				
*	Mimořádný výsledek hospodaření	38				
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření	39				
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	-165	-287	35	22
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	-165	-287	35	22

ROZVAHA společnosti MINOS-IMS, s. r. o. ve zjednodušeném rozsahu
(v celých tisících Kč)

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	2008	2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM	1	1 677	1 923	1 887	1 549
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3	425	847	637	420
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	356	847	637	420
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	6	69			
C.	Oběžná aktiva	7	1 204	1 038	1 183	1 128
C. I.	Zásoby	8				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	9	41			
C. III.	Krátkodobé pohledávky	10	1 000	892	1 183	814
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11	163	146		314
D. I.	Časové rozlišení	12	48	38	67	1
	PASIVA CELKEM	13	1 677	1 923	1 887	1 549
A.	Vlastní kapitál	14	584	628	662	684
A. I.	Základní kapitál	15	100	100	100	100
A. II.	Kapitálové fondy	16	-331			
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy	17	10	10	10	10
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18	970	805	517	552
A. V.	Výsledek hospodaření běžného úč. Období	19	-165	-287	35	22
B.	Cizí zdroje	20	1 074	1 276	1 204	865
B. I.	Rezervy	21				
B. II.	Dlouhodobé závazky	22		457	354	242
B. III.	Krátkodobé závazky	23	1 074	819	739	623
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	24			111	
C. I.	Časové rozlišení	25	19	19	21	